全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

妈妈，我们为什么有钱？

———家族财富管理的新视角

裴蓉、叶冉著



北京理工大学出版社



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net
理想藏书55188

妈妈，我们为什么有钱？

——家族财富管理的新视角

[比利时] 阿兰·劳伦·韦伯克（Alain Laurent Verbeke）
[比利时] 忒斯·博祖（Tijs Besieux）
著
裴蓉 叶冉

北京理工大学出版社
BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

www.55188.com
理想藏书55188

版权专有 侵权必究

图书在版编目（CIP）数据

妈妈，我们为什么有钱？/（比）阿兰·劳伦·韦伯克等著. —北京：北京理工大学出版社，2017.4

ISBN 978－7－5682－3884－7

Ⅰ. ①妈… Ⅱ. ①阿… Ⅲ. ①家族－私营企业－企业管理 Ⅳ. ①F276.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2017）第 055980 号

北京市版权局著作权合同登记号 图字：01－2017－1861

出版发行 / 北京理工大学出版社有限责任公司
社　　址 / 北京市海淀区中关村南大街 5 号
邮　　编 / 100081
电　　话 / （010）68914775（总编室）
　　　　　（010）82562903（教材售后服务热线）
　　　　　（010）68948351（其他图书服务热线）
网　　址 / http：//www.bitpress.com.cn
经　　销 / 全国各地新华书店
印　　刷 / 保定市中画美凯印刷有限公司
开　　本 / 710 毫米 × 1000 毫米　1/16
印　　张 / 10.75
字　　数 / 91 千字
版　　次 / 2017 年 4 月第 1 版
　　　　　2017 年 4 月第 1 次印刷
定　　价 / 36.00 元

责任编辑 / 李慧智
文案编辑 / 李慧智
责任校对 / 周瑞红
责任印制 / 王美丽

图书出现印装质量问题，请拨打售后服务热线，本社负责调换

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

作者简介

阿兰·劳伦·韦伯克教授简介



阿兰·劳伦·韦伯克（Alain Laurent Verbeke）教授自1991年起就职于比利时鲁汶大学法学院，任教授。自2007年起任美国哈佛大学法学院客座教授。他也在荷兰蒂尔堡法学院（Tilburg Law School）（自1999年起）和葡萄牙天主教大学（UCP Lisbon）法学院（自2008年起）担任教授，并任剑桥大学家庭法研

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

究中心（Family Law Centre）通讯会员（自2016年起），同时也是哈佛法学院谈判项目组（Programme on Negotiation）成员。

阿兰教授担任鲁汶大学法学系罗杰·蒂勒曼斯校长家庭财产法研究院（Rector Roger Dillemans Family Property Law Institute）院长、合同法学院与公证法研究中心的联席院长、教师任命和晋升委员会以及评价委员会主席。阿兰教授于2010—2011年任比利时布鲁塞尔自由大学Francqui主席；2002—2003年任布鲁塞尔自由大学公证法Gommaar van Oosterwyck主席；2014—2015年任安特卫普管理学院家庭财富KBC主席。

同时，阿兰教授还是鲁汶联合管理中心（Leuven Center for Collaborative Management）与鲁汶争议调解中心（Leuven Mediation Platform）联席主任。

作为学者，阿兰教授从事家族财产法以及谈判等方面的研究，在欧洲法学界享有盛名。阿兰教授在国际知名学术期刊上发表过超过100篇学术文章，并就家族财富管理、继承、争议、谈判实务，以及家庭财产法研究领域出版过近30本专著。阿兰教授在比利时鲁汶大学的教学课程包括：家庭财产法、遗产规划、公证法、合同法、比较法以及谈判和调解。他还在哈佛法学院、葡萄牙天主教大学和蒂尔堡大学教授谈判课程。同时，他也负责指导法学系和心理学系的博士生以及博士后研究员。

作为律师，阿兰教授还是德勤（Laga MDP Deloitte）律师事务所私人客户部Greenille by Laga的高级合伙人。Greenille by

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

Laga律所在比利时的布鲁塞尔、安特卫普、科特赖克，在荷兰的阿姆斯特丹和鹿特丹都具有公证人和辩护律师资格。阿兰教授一方面致力于做大型家族企业的财产和财富规划咨询，以促进家族和睦，调协下一代的成长轨迹、促进家庭治理的过程为目标；另一方面，他也擅长在冲突已经发生的情况下处理家庭财富或家族企业谈判/诉讼、继承法、离婚和合同纠纷。阿兰教授同时还是官方认证的调解员，为国际组织（ICC）的合同和继承案例进行谈判、调解、公证和仲裁。

阿兰教授网页：

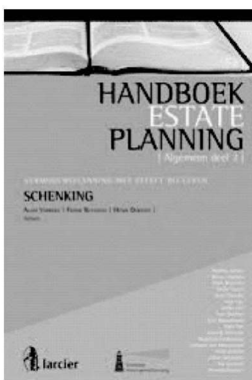
http：//www. law. kuleuven. be/fvr/nl/pdf/cvALV

https：//www. linkedin. com/in/alainlaurentverbeke

主要著作：







全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

忒斯·博祖博士简介



忒斯·博祖（Tijs Besieux）博士是比利时鲁汶大学（KU Leuven）和法国IéSEG管理学院（IéSEG School of Management）的客座教授。他在鲁汶大学获得了组织心理学硕士学位，以及领导力、团队动力学和财政部门绩效研究领域的博士学位。他的研究得到了凯洛格管理学院（Kellogg School of Management）奖学金和法国巴黎银行（BNP Paribas）Fortis创新奖。

忒斯博士是鲁汶联合管理中心（Leuven Center for Collaborative Management）的总经理，并担任跨院系合作科研项目“谈判和伦理”的项目主任。此外，他在荷兰斯腾大学（Schouten&Nelissen University）教授领导、谈判和战略课程。他通过对美国哈佛大学的调解课程以及安特卫普管理学院的商

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

业经济学课程的研修，加深了对理论结合实践方向研究的兴趣。

弑斯博士网页：

https：//ppw. kuleuven. be/o2l/english/staff－o2l/00064441

https：//www. linkedin. com/in/tijsbesieux

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

裴蓉教授简介



裴蓉教授，1962 年生人，祖籍江苏常州。1983 年毕业于中国石油大学，获哲学学士学位；1992 年在中山大学获得哲学硕士学位；1999 年在中国人民大学社会学系（社会心理学专业）获得法学博士学位。从 1999 年至今，任职于北京理工大学管理与经济学院，市场营销系教授，创办北京理工大学中外家族企业联合研究中心，任研究中心主任。她的职业经历丰富，先后在多家企业担任过高层管理的职位。

裴蓉教授是国际家族企业学会（IFERA）的资深会员，也是 2017 年 IFERA@ Taiwan 区域论坛的组织委员会成员；她是

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

“中国2015家族企业创业发展国际会议”联合主席，“IFERA@China 2010年家族企业发展机遇与挑战国际会议”联合主席，2009年“创业与家族企业可持续发展研讨会”大会主席；2013至今全国经管院校工业技术学研究会沟通与谈判委员会特聘专家，2006—2010年国家留学基金委评审专家，2010年国家MBA教指委百篇优秀教学案例评审专家，从2005年至今为国家教委学术论文专家库论文评审专家。

裴蓉教授早期的研究兴趣主要包括企业发展战略与营销管理、管理沟通、社会网络及“关系”研究。从2008年至今，研究兴趣聚焦于创业与家族企业、中小企业研究。已经在国内外重要期刊发表了几十篇论文；她也积极参加国内外专业学术会议，作为全国MBA管理沟通教学研讨会的资深组织协调人，已在会议上发表多篇教学研究成果；在IFERA年会上，已有十多篇论文在国际会议上宣读；出版著作、译著以及与他人合著的出版物共有十多部；主持或参与多项国家级科研项目。2011年她与王勇教授合作研究课题“中英家族企业动态能力比较”获得Ernst & Young and IFERA研究基金。

裴蓉教授具有开放的教育理念和生动活泼的课堂教学效果，教学经验丰富。她在北京理工大学讲授的主要课程有管理沟通、市场研究实务、现代营销专题、市场调查与预测、品牌管理等，目前主要讲授的课程有管理沟通、创业与家族企业管理等。她是北京理工大学管理与经济学院EMBA、MBA、MPA、PMP等

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

专业硕士及 EDP 高管培训的重要课程管理沟通的讲授专家，2015 年获得北京理工大学第八届顺江 MBA 奖教金优秀教师。她也是“青年创业基金创业教育实践基地”北理工创业教育课程的指导教授。

裴蓉教授还积极投入社会服务，先后担任多家企业的咨询顾问和培训顾问。曾为中国电信、中国网通、广东电力、国家电网培训中心、北京城市管理委员会培训中心、苏州金龙、正大天晴等多家企业或部门提供专门的内训或管理咨询，也曾受工信部、工商联、中职协等部门和机构的邀请，为家族企业创始人、接班人、职业经理人等讲授家族企业传承与管理课程。近年从事创业与家族企业研究以来，她积极参与企业实践活动。从 2015 年至今，她是中国民营经济研究会家族企业委员会特聘学术顾问；从 2014 年至今，她是《家族企业》期刊特聘学术专家，《家族企业》期刊女性专栏作者、中国家族企业传承研究联盟研究员、家族企业研究基金会合作学者、《家族企业》杂志会员俱乐部顾问；2010—2014 年她受聘南开大学现代管理研究所（民营经济研究中心）特约高级研究员。此外，她还担任一些家族企业的咨询顾问和私人教练等。

裴蓉教授网页：

http：//sme. bit. edu. cn/zw/szdw/jxzy/scyx/6232. htm

http：//sme. bit. edu. cn/Home/enszdw/enjxzy/enscyx/7907. htm

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

叶冉博士简介



叶冉博士（Michelle Ye）于1999年毕业于中国政法大学，获法学学士学位。她在2004年获得比利时鲁汶大学政治学硕士学位，并于2014年在比利时鲁汶大学获得组织心理学博士学位。

叶冉博士同时还是一位资深的人力资源管理专业人士。她在人力资源招聘、培训、绩效评估、吸引和留任人才，以及处理员工关系方面都有多年的工作管理经验。

叶冉博士曾在中西方不同文化背景下的多个跨国企业工作。她曾服务于不同行业（培训和教育、快速消费品、IT、电信、传媒及广告业）的具有不同规模的公司，在不同发展阶段的多

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

个企业和组织任职。她不仅熟悉企业人力资源的运作，而且拥有市场、销售及运营等多领域/业务方向的工作和管理经验。

基于她的专业经验，叶冉博士的学术研究集中探索管理辅导（managerial coaching）这一领导行为，并考察一对一的管理辅导行为在组织和团队层面的积极影响。她的研究课题还包括组织的多样性（diversity in organizations）、年轻职员的代际行为区别（generational differences）、创新生态系统（innovation eco-system）、家族企业（family business）和跨文化背景下的学术研究。一方面，她的学术研究活动为她提供了深厚的理论基础来指导她的工作实践。而另一方面，她所拥有的实际工作经验又丰富和引领了她的学术研究领域和方向。

在攻读博士期间，叶冉博士作为主要协调人的跨校科研项目曾多次获得校际科研基金（China Fund）的资助。在刚刚结束的清华大学的博士后研究期间，她的课题又获得了国家博士后科研基金一等奖。叶冉博士还是多份高水平国际学术期刊和国际学术会议的审稿人，已发表期刊论文和会议论文十余篇。目前，叶冉博士在比利时鲁汶大学组织心理学与专业教育研究中心继续她的学术研究。与此同时，她还担任比利时某广告公司的大客户经理。叶冉博士是鲁汶联合管理中心的资深研究员。

叶冉博士网页：

https：//ppw. kuleuven. be/o2l/english/staff－o2l/00064556

https：//www. linkedin. com/in/michelle－ye－5115524

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

序　言

获取并传承财富

1847 年，迈耶·古根海姆（Meyer Guggenheim）决定从瑞士的阿尔高州移居到美国。他没想到这次迁移带来的创业冒险将对他未来的辉煌成就产生巨大的影响。直至今天，这些成就仍然与他的名字紧密关联（Unger & Unger，2009）。迈耶以进口贸易为商业的开端，然后迅速通过投资采矿业和冶炼业等扩张了自己的“美国冶炼精炼公司”（American Smelting and Refining Company）（O'Brien，1989）。极其敏锐的商业头脑使他获益良多，古根海姆家族逐渐积累了庞大的资产，成为 19 世纪最大的财富拥有者之一。古根海姆这个名字会让人瞬间联想到艺术领域，因为该家族以慈善捐赠著称。其家族成员通过个人的亲自参与，在（艺术）历史上留下了该家族独特的篇章（Caldwell，2000；Landes，2007）。时至今日，古根海姆家族还在通过一个

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

扩展至全美上层社会、甚至远超国境以外的广泛网络，控制着巨大的财富。2000 年，迈耶的曾孙小彼特·劳森·约翰斯顿（Peter Lawson-Johnston Jr）成立了一家名为“古根海姆合伙人”（Guggenheim Partners）的精品金融投资公司（Lawson-Johnston, 2006）。该公司的创立资金来源于该家族的资本。到 2014 年，该公司管理的资产已超过 2 200 亿美元（Guggenheim Partners, 2014）。

1810 年，科尼利尔斯·范德比尔特（Cornelius Vanderbilt）向母亲借了 100 美元来开创自己的事业。范德比尔特在事业上稳步前进，建造了纽约中央铁路帝国。在 1877 年他去世的时候，他已积累了约 1 亿美元的财富，超出了当时美国财政部资产的总额（Jaffe & Lane, 2004）。科尼利尔斯的后人进一步扩大了家族财富，并使其慈善义行闻名于世。例如，该家族出资赞助了美国哥伦比亚大学（Columbia University），并在范德比尔特诊所（Vanderbilt Clinic）和范德比尔特大学（Vanderbilt University，又称范德堡大学）的创立上做出了重要贡献。然而，没有人想到这个深深扎根于美国社会结构中的繁荣家族会有一天面临财富的枯竭。家族内部的争吵、奢侈的消费习惯、关于家族资产管理的矛盾最终导致科尼利尔斯悉心积累多年的财富化为乌有（Vanderbilt, 2012）。如今，范德比尔特家族第六代人不再拥有家族世代积累下来的大笔财富，他们不得不从头开始。现在，范德堡大学和位于曼哈顿的范德堡大道仅仅保留着这个家

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

族独特的历史回忆（Vanderbilt，2012）。

管理如此巨大的家族财富的同时，伴随的责任也是同样巨大的，就好比公平纳税一样。起初，每个家族只是力求把财富成功地传承下去。随着财富的不断增加，后代也开始正式接管企业。然而，范德比尔特家族没能保护其家族财富在代际传承的压力中免受侵蚀，相比之下，古根海姆家族则蓬勃发展，最终走向繁荣，成功地延续了其光辉的历史。企业家们拥有过人的天赋、对市场机遇的敏锐嗅觉、对工作用之不竭的精力以及坚定的信念、敢于承担风险的魄力……他们是值得我们赞美和钦佩的。毫无疑问，在大多数成功的商业案例中，运气都是不可忽略的，然而其中更为重要的是人的敬业精神和态度、商业意识和胆魄。范德比尔特曾说过，财富传承本身就极其困难，更何况要继续发展和扩大它，这比从零开始要困难得多。该家族的发展史也证明了这一点。

财富能否在家族内部传承下去，或者应不应该被持续保留在家族内部，这是每一个富有的家族都会面临的问题。在本文中，我们首先介绍家族财富的定义及其组成部分，以及它们在社会中的根源；之后，我们讨论情感因素在财富管理中的影响力。在这里，家族企业研究中的“社会情感财富理论”（socio-emotional wealth theory）能够带给我们一些启示；最后在总结部分，我们将详细探讨家庭动态（family dynamics）能否以积极健康的状态发展，并回答这一问题：家族是否应该保持财富的完

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

整？如果回答是，那么家族究竟要在多大程度上保持财富的完整（即家族财富的延续）？又或者，家族应该在哪些情形下，选择完全或部分地将家族财富进行分割（即实现部分家族财富的自治）。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

前言一

我们正行走在通往财富的路上

经由马丁·乌尔玛教授（Martin C. Euwema）和叶冉（Michelle Ye）博士的安排，我在比利时鲁汶大学法学院见到阿兰·劳伦·韦伯克（Alain Laurent Verbeke）教授、在心理学院见到忒斯·博祖（Tijs Besieux）博士，是在2015年7月份的事。在这次午餐会上，我们定下来要把《妈妈，我们为什么有钱?》这本书介绍给中国读者。但我们之间讨论和合作研究家族企业的相关课题，却由来已久了。

现在回想起来，我们在一起为家族企业的话题展开联合研究，为研究家族企业联合培养人才，为社会、为家族企业提供理论咨询服务，为媒体对家族企业的传播提供资讯或撰文……林林总总，也还是做了不少事情。

我还记得马丁教授在北京理工大学访问期间，我们重点讨

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

论过冲突调解教育的情景。记得在我们联合研究中心的论坛上，由于时差关系，马丁教授去赶飞机前仍然挤出时间来通过网络参加我们的会议，回答现场的提问。更让我记忆犹新的是那年我们联合研究中心与《家族企业》杂志社联合举办家族企业高峰论坛时，由于我们的会期变动，两位教授未能亲临会场，但是他们非常认真地准备了发言内容并录制成视频，以这种方式和大家见面，令人印象深刻。

这几年里，叶冉博士往返于中比两地，书信则飞驰于网络两端，我们经常在深夜或凌晨，还在微信里讨论某个课题或策划安排某个项目。她是我们这个特殊的合作研究团队中最忙碌的人了。她为了我们的合作课题和研究生的联合培养不辞辛劳、往返奔波。在她的努力帮助下，已有多位研究生前往鲁汶大学交换交流或去攻读博士学位。这次为了《妈妈，我们为什么有钱？——家族财富管理的新视角》一书能够顺利出版发行，她又和我一起四处奔走。她所付出的努力又岂是几句话能够说得清楚的?!

掩起书卷，思绪万千！书中说的是财富管理的道理，其实我们也正行走在通往财富的路上。

这本书是以阿兰教授和忒斯博士的荷兰语版本为基础撰写的。当阿兰教授第一次提起这本书时，我首先是被这个书名深深吸引了。“妈妈，我们为什么有钱?”这个题目让我浮想联翩。它给了我许多思考的空间。它既是在考问家族财富及管理的来龙去脉，又让人反思下一代的教育何去何从；它既是以显性的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

线索探讨家族和家族企业的问题，又是以隐性的线索考量家族企业的女性角色和智慧。全文都贯穿着以小见大，由浅入深的特点，理论深刻但不晦涩，案例通俗但不流俗，可读性强。在写作过程中，我们多次讨论到中国读者的阅读习惯和中文的特点。根据中国读者的具体情况，我们增加了若干新的案例，以帮助读者理解理论内容。考虑到读者的阅读需要，我们对书中涉及的有关欧洲家族或人名做了适当的注释，希望读者能够对之有更深入的了解。我们还采用作者之间相互问答的方式，希望能对读者有可能存在的疑虑做进一步的补充说明。

这本书能够顺利出版，要感谢的人很多。首先要感谢深圳德盈华叶金融投资股份有限公司，愿意为我们这本书的出版提供资助，感谢杨启香总裁为本书撰写的前言“守成的艺术”，语重心长。特别要感谢江苏新天地投资有限公司的朱伟中董事长，为我们与德盈华叶牵线搭桥，出钱出力。其次要感谢北京理工大学出版社社长助理李炳泉、学术出版中心主任王佳蕾，在拟定合同、推敲合作模式以及编辑、设计等方面付出的艰辛劳动。还要感谢在写作过程中担任原稿英文翻译的研究生黄凯文、博士生张晓蕾，叶冉博士最终完成了英文翻译的审校工作。

最后，还要特别感谢北京理工大学国际交流处和管理与经济学院的领导和同事们。这些年来，我及我主持的联合研究中心在国际交流方面坚持不懈地努力，其间遇到多少困难，多少挫折，一言难尽，但最终能够顽强地走到今天，与他们的理解、

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

帮助和支持是分不开的。这本书的出版，是诸多果实中的一颗，同样凝结着他们的心血和殷切期待！

今天出版这本书，我们只是在广大读者的心田里播下了一粒种子，在 2017 年的春天里发芽。我们相信，在以后的时光里，这粒种子定会绽放花蕾、结出丰硕的果实。

北京理工大学中外家族企业联合研究中心主任　裴蓉教授

2017 年 2 月 8 日

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

前言二

守成的艺术

源于私有制的社会基础，数百年前家族的概念就在西方扎根。与家族伴生的一个重要概念就是家族财富，而家族财富管理是家族和家族管理的重要话题。《妈妈，我们为什么有钱？——家族财富管理的新视角》讲述的正是家族和它们的财富管理故事。

纵观众多家族的成长历程，它们积累财富的过程都有相似的基因，如创业者自身的勤奋、眼光、胆识、坚持，以及社会和时代赋予的千载难逢的机会，等等。但正如今天我们回望所见到的，有些家族基业长青，有些家族黯然没落。事实告诉我们，守成比创业更难。幸运的是，历史也是一面镜子，让我们有机会从过去预知未来。

正值全球经济和金融格局动荡不安之际，东西方价值观也

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在发生激烈碰撞，社会价值正在重构，家族开始面临史无前例的机遇和挑战，家族传承变得越来越复杂，有技术的安排，如财富管理的思维和方法、家族治理的制度设计、专家和专业机构（FO）的介入，也有艺术的探讨，如家族财商的教育、家族精神的沉淀、家族文化的塑造、家族社会价值的认知和体现。这本书通过诸多西方家族企业的案例描述与分析，给了守成家族和家族企业研究者很好的启示，作者以专业、独特的视角揭示了家族守成的秘密。

与西方不同，一个不可忽视的现象是，尚处于发展中国家的中国，在经历了30多年的改革开放，伴随着民营经济和民营企业家的崛起，中产阶级和高净值人群在这个社会急剧增长，家族和家族财富管理的概念也开始萌发，家族的影响力及其健康发展已经成为社会和行业必须关注的问题。作为最早开启中国财商教育实践、互联网财富管理先河的德盈财富管理，与时俱进，顺势而为，与海外知名家族管家合作，设立了专门服务高端人群的家族办公室，冀望以世界财智领航中国财富管理，让这本书传递的理念成为中国家族管理的一面镜子，借助时代的力量，通过自身的努力，缔造真正意义的东方家族。

家族的传承既是科学，更是艺术，它的复杂性远非能用简单的理论和技术诠释清楚，需要守成者以创业者的初心不懈地实践和自省，需要行业的先行者给以理论的指引和启迪，更需要家族财商智慧的提升和运用实践。书中对西方诸多家族企业

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

财富管理的案例的剖析鞭辟入里，无论是对于西方的守成家族，还是东方的新兴家族，或是正在这个领域探索的家族办公室都是可以攻玉的他山之石。这也是德盈财富管理向国内家族和业内慎重推荐这本书的一个初衷。

深圳德盈华叶金融投资股份有限公司

总裁 杨启香

2016 年 12 月 8 日

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

目 录

第 1 章 家族财富 1

1.1 家族财富的构成与管理 1

1.2 家族财富与社会的互动 8

1.3 专业化（professionalization）和代理（agency）问题 13

案例一：罗伯特和爱丽丝的家庭 15

第 2 章 社会情感财富 25

2.1 经济人只是一种假设 25

2.2 关于家族经济 27

2.3 社会情感财富理论（Socio-emotional wealth theory） 29

案例二：索尔维家族与其管理学院 31

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第 3 章 家庭动态（family dynamics） 43

3.1 永恒的家族冲突 44

案例三：罗恩，一个寻求认可的故事 53

案例四：约翰，一个忧心忡忡的商人 68

3.2 延续（continuity）还是自治（autonomy） 72

案例五：克鲁特家族与克鲁特企业 80

结论 90

作者间互问互答 93

参考文献 105

主要参与研究机构与合作单位介绍 125

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第1章 家族财富

1.1 家族财富的构成与管理

在学术文献中，“家族财富”（family wealth）有很多不同的定义（Grubman & Jaffe，2010；Hughes，2012；Lowenhaupt，2008）。从本质上讲，它是家族所拥有的各种形式的组件（components）或资产（assets），家族成员能够在集体和有序的方式下对其进行管理。我们认为它主要由六个部分组成（如图1－1所示）：（1）活跃的业务或企业（通常称为“家族企业”，family business）；（2）私募股权及风险资本；（3）房地产投资组合；（4）现金和投资；（5）收藏品，如艺术品、古董、钱币、邮票等，也包括那些因自身兴趣或为出行方便而做出的特殊投资，如飞机、直升机、游艇等；（6）家族的社会责任（family social responsibility），例如慈善事业、社会捐助以及家族的声誉。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

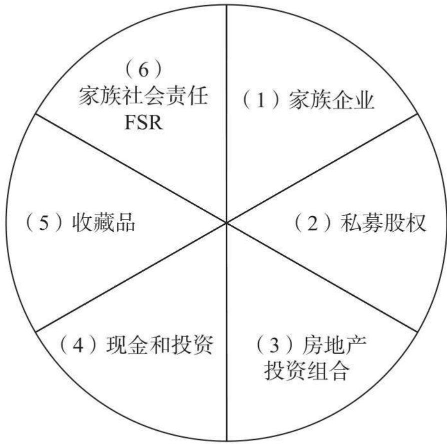


图 1－1 家族财富的组成部分

• 活跃的业务线——家族企业。该部分财富明显与那些富裕的家族有关。这部分家族财富有可能是由家族的成员通过掌控和运营家族企业的方式进行完全的控制。也可能的情况是家族通过控股（但也涉及大量外部股东）来明确财富的从属。还有一种情况是家族企业由一个专业公司在打理。由于相关文献中对家族企业并没有统一的定义，这意味着在各类相关研究中可能会存在着相当大的差异（Miller，Le Breton-Miller，Lester，& Canella，2007）。大多数情况下，我们会要求该家族占有控制性的持股比例，对企业管理有家族性的参与，或对经营战略具有决定性的决策权。沃尔玛、三星、塔塔集团、家乐福、宜家、欧莱雅、戴森、ZARA、福特、哈瑞宝、标致和万豪国际集团都是著名的家族企业。世界上最古老的家族企业可能是日本北陆

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

石川县小松市粟津温泉的法师旅馆（Houshi Onsen），创立于距今约 1300 年的公元 718 年，目前传到了第 46 代善五郎法师（Allouche，Amann，Jaussaud，& Kurashina，2008）。

- 私募股权。我们知道，家族通过私人投资或私募股权投资，对一些没有上市的企业进行投资。这使得家族的资本得以用来帮助企业继续推行其战略，无论该战略是计划向国内外扩张，还是决定对企业研发力量进一步投入，或是直接对其他业务展开收购。

- 房地产投资组合。房地产部分包含自有物业、房屋所有权、租赁、销售（商业）建筑、土地收益，或在各种房地产投资组合中显著参股。

- 现金和投资。包含债券、股票及主动式管理基金与被动式管理基金等方法。

- 收藏品。富裕的家族经常有一个或多个收藏品用于传承给后代（Burlingame，2004；Calnek，Drutt，Dennison，& Govan，2007）。古根海姆和范德比尔特家族就是很好的例子。私人藏品可能在某个时间被公开展出或者捐赠给博物馆或其他机构。投资此类藏品的不利影响是艺术品真迹由此被锁进了保险箱，从而“不见天日”，不能再为大众所欣赏。比如有人会将超级昂贵的画作放在一个安全地方锁起来，将钥匙存放在一个私人银行家那里，放置几十年以后再次出售。不仅仅是艺术品，古董、硬币、葡萄酒等都属于这类藏品。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

• 家族社会责任。我们认为：针对“家族”而言的“家族社会责任”（Family Social Responsibility，简称 FSR），其含义类似于针对“企业”而言的“企业社会责任”（Corporate Social Responsibility，简称 CSR；Carroll，1979）。我们的依据是大量存在的由“家族”基于“社会参与”（social engagement）而发起、提出的各项公益活动的倡议。作为全球化社会的一员，家族和家族财富都需要为其所扎根的社区乃至全世界承担起责任。与企业的社会责任相类似，我们认为家族的社会责任会鼓励家族追求并实现经济、人类和生态的可持续平衡。

我们认为，家族财富具有以下的特点：

（1）除了包含家族企业，家族财富还有更广泛的内容和表现形式。但是，在通常情况下，家族企业都是家族财富这顶皇冠上最闪耀的宝石。因此，家族企业也决定了家族的身份认同（identity）。不过，也会有特殊的情况发生。例如在家族企业被出售时，或者甚至当家族再次投资到另一个新的企业中，原家族企业的影响力就会大大降低，家族财富的重点也会发生转移。在这种情况下，家族财富就变成了最广义上的概念，其中包括对活跃业务的关注，因为它（们）是家族的“生意”。

雷纳托·塔旧里和约翰·戴维斯这两位学者（Tagiuri & Davis，1996）首次提出了三个相交圆的模型，用于明显区分家族、财富与企业之间的差异（如图 1－2 所示）。在该模型中，我们可以看到七种不同的位置：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

位置 1：孙女不持有任何股份，也不在企业里任职；

位置 2：家族的一个熟人持有企业的股份，但不在公司任职；

位置 3：企业的一个合作者，在公司任职，但不是家族成员也不持股；

位置 4：一个女儿不持股，但在公司任职；

位置 5：一个侄儿持有股份，但不在公司任职；

位置 6：公司一位经理持有股份，但不是家族成员；

位置 7：公司一位经理既持有股份，也是家族成员。

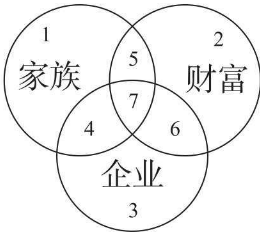


图 1 -2　家族、财富和企业

这个三个圆圈模型展示了家族、财富与企业之间的差异与重叠。通常越理性的外部企业系统就面对着越情感化的家族内部制度，而在这两者之间还夹杂着一个所有权系统（ownership system）或股东权益（shareholdership）（Flören，2015）。由于我们关注更广义的家族财富，我们会首先分析其中的两个圆：家族和财富。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

企业（第三个圆）作为一项资产是家族财富的一个构成部分，然而企业管理不属于我们研究的内容，我们将其留给家族企业研究领域的学者。因此，我们忽略最底下那个圆（企业）的下半部分（位置3）和右小半部分（位置6）。因而在上文提到的7个位置中，我们只关注其中5个，而位置3（企业的一个合作者，在公司任职，但不是家族成员也不持股）和位置6（公司一位经理持有股份，但不是家族成员）在我们的研究范围之外。虽然这两类人被我们排除在目前的研究之外，但首先，这并不意味着因他们所处的位置或担任的角色，他们的观点、期望和意见就不会对家族财富产生影响。其次，这也不表明我们在考虑和分析与"家族财富"相关的问题时，会完全不从"企业"的角度来考量。

位置4（一个女儿不持股，但在公司任职）和位置7（公司一位经理既持有股份，也是家族成员）对我们了解家族财富的管理尤为重要。当然，无论家族成员位于三个圆圈内或之间的任何位置，都会对其他家族成员的观念和期望，对整个家族和家族财富产生影响。

（2）家族财富不只包括有形资产。我们在研究家族财富时特意区分了无形的、认知等方面的特点和家族成员的特点，这些涉及人在经历不同情形时的行为模式、处理信息的心智模式、情绪和情感的感知以及道德意识、家族准则和价值观。从科学的角度来看，这些元素都被归于社会情感财富这个集合之中，并且被

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

作为一个专题独立研究（见下文第2章）（Berrone，Cruz & Gomez-Mejia，2012；Danes，Lee，Stafford & Heck，2008；Salvato & Melin，2008；Stafford，Duncan，Danes & Winter，1999）。

（3）家族社会责任的范畴广泛而多样。一方面，它包含一整套慈善举措，可能涉及对现有慈善项目的援助和对科研的支持，或者对一些影响社会的企业进行投资。很多富裕的家族通过这些方式进一步增加了他们的财富。他们采取了非常专业的途径开展慈善项目，项目本身几乎就像一个企业，有着他们自己的基金会或信托。比尔及梅琳达·盖茨基金会①（Bill & Melinda Gates Foundation）就是一个好例子。

另一方面，家族社会责任可能是围绕着家族姓氏的声誉而展开的。确实，一个家族可能因为持续一致地投资于一些对社会有着深远意义的项目，从而使得家族的姓氏本身成为一个品牌名称（Landes，2007）。该品牌名称能够发挥可靠性和质量保证的作用，它代表了某些值得奋斗的目标，以及在文化、科学、艺术、运动、诚信和道德原则方面的价值。这种声誉可以在会计方面进行评估，代表一定的货币价值。例如三菱、克虏伯、

① 该基金会于2000年1月，通过与盖茨学习基金会和威廉·盖茨基金会相合并而创立。该基金会由比尔·盖茨与其妻子梅琳达·盖茨资助，为全球最大的慈善基金会。基金会的正式员工约一千人。该基金会在美国西雅图市设立了免费开放的访客中心。参观者可以在那里了解到基金会的资助项目以及相关背景故事。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

摩根、杜邦、古根海姆和罗斯柴尔德等品牌名称。

1.2 家族财富与社会的互动

家族财富与我们的社会有着显著的关联。首先，可以用最其明显、也往往最重要的组成部分——家族企业来证明。家族企业对经济的重要性绝对不能被低估。在比利时进行的一项研究表明（FBNet，2008）：

- 家族企业雇用了45%的社会劳动力；
- 77%以上的企业是家族企业；
- 在200人以上规模的企业中，有55%是家族企业；
- 国民生产总值（GNP）的33%（约2 010亿欧元）是由家族企业贡献的。

其他国家的统计数字也证明了同样的趋势。在荷兰，超过55%的公司由家族经营（Flören，2015）。在英国，这个比例是2/3，这些公司创造了国民生产总值的1/4（Family Business Institute，2011）。

在中国，以家族企业为主体的中国民营企业发展迅猛，正在经济社会中发挥着举足轻重的作用，成为转变中国经济发展方式的重要参与者和完善市场经济体制的重要推动力。在中国社会经历了公有制经济洗礼之后，民营企业通过短短30多年的时间迅速崛起。恰如康荣平教授所指出的那样，这种情况的发

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

生与中国商业文化的基因不无关系，而这些基因的载体恰恰就是家族企业[①]。据中国家族发展报告[②]统计（2011 年），家族企业占私营企业的 85. 4% ，而私营企业或民营企业对于中国经济的贡献，可以从以下几个数据[③]窥见一斑：占 GDP60% 、税收 50% 、发明专利 65% 、新产品开发 75% 、城乡就业 80% 、新增就业 90% 。

作为先富阶层，中国的家族企业在慈善捐赠和公益行动方面的投入也在逐年上升。据中国家族企业社会责任报告[④]（2012 年）统计，有捐赠行为的企业占调查样本的 62. 84% （2010 年）和 61. 98% （2011 年）。在 2 112 家有过捐赠行为的样本企业中，每个企业年平均捐助分别为 19. 54 万元（2010 年）和 16. 18 万元（2011 年），与 2008 年的 14. 26 万元、2009 年的 9. 79 万元相比有明显的增长。因此，随着经济发展和家族企业的成长壮大，中国家族企业的影响力呈现出不断上升的趋势。

---

① 康荣平 . 家族企业与市场经济——历史比较［R］. 北京：北京理工大学，2015. 康荣平是中国社会科学院世界经济与政治所教授，也是北京理工大学中外家族企业研究中心兼职教授和合作研究团队成员，他在“中国 2015 家族企业的创业发展国际会议”上做了主题报告。

② 中国民（私）营经济研究会家族企业研究课题组 . 中国家族企业发展报告［M］. 北京：中信出版社，2011：45.

③ 赵兹 . 中国家族企业状况、特点与发展趋势［R］. 北京：北京理工大学管理与经济学院，2015. 赵兹是中国民营经济研究会家族企业委员会秘书长，他在“巴西家族企业继承人访华交流会”上做了主题报告。

④ 中国民（私）营经济研究会家族企业委员会 . 中国家族企业社会责任报告［M］. 北京：中信出版社，2013：14.

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

家族财富的社会影响远远超过了家族企业控制的领域。家族财富深深扎根于社会结构，并成为其中的一部分。艺术和文化领域也为我们提供了例证。几个世纪以来，富裕家族一直都是艺术世界的命脉。麦迪森家族、古根海姆家族、范德比尔特家族、洛克菲勒家族、罗斯柴尔德家族、雅诗兰黛家族和皮诺家族都曾赞助并推进过艺术事业的创造、管理及公开展览工作。对艺术的赞助也是一种慈善行为（Burlingame，2004）。2006年，沃伦·巴菲特（Warren Buffett）——伯克希尔·哈撒韦（Berkshire Hathaway）投资公司的创始人及大股东，承诺向比尔和梅林达·盖茨基金会捐赠1 000万支公司股票。这家基金会致力于消除第三世界发展中国家存在的例如小儿麻痹症等疾病（Gates Foundation，2014）。在他发表此项承诺时，沃伦·巴菲特的股票总市值达到310亿美元。

一个反复出现的现象是，这些能有效促进社会发展的慈善行为尤其明显地存在于英美文化中，而在欧洲大陆内则不太显著。一个有趣的解释可能是，这两个社会有着本质上不同的社会取向。

美国社会广泛地强调和关注个人自由的价值观。强调个人自由主义的美国社会公开宣扬捐赠的好处，即通过慈善事业能够获得的社会地位和声望。相比之下，欧洲的社会形态则更具有集体主义的色彩。欧洲社会更为复杂而务实地重视公民的个

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

人尊严。这些“福利国家”[①]（Welfare State）运用税收和社会保障体系的调节作用，在更大程度上对社会财富进行再分配，从而使面向社会成员个体的资源分配更为平衡。

尽管家族财富与社会之间存在着许多积极的相互作用，并且家族财富对经济、文化、体育、科学事业以及创业都有着不容置疑的贡献，然而在比利时及其他欧洲国家，企业家和富裕家族却越来越频繁地受到抨击、嫉妒，甚至是被赤裸裸地妖魔化。富人的财产和工薪阶级的收入之间的不平衡，造成了社会差距的日益扩大，在人们心中产生了一种“劫富济贫”的思想。在全球范围内，对“因贫富差距增大而引发的不平等”的关注正在不断增加（Mankiw，2013；Piketty，2014；Skidelsky & Skidelsky，2013）。2011 年美国发生的占领华尔街运动的口号就是：“我们是那 99%。”对美国国家收入分布进行的一项研究结果显示，2010 年收入排名前 10% 的人占据了全国公民总收入的 45% ~50%（Piketty，2014）。根据国际乐施会（Oxfam International）在 2014 的统计，全世界排名前 1% 的富豪总共拥有约 110 万亿美元的资产，而这个数字 65 倍于世界上最贫穷的那

---

① 福利国家：本源于 19 世纪的德国俾斯麦主政时期。现代福利国家是在此之后才逐渐发展起来的。福利国家的福利制度在一定程度上是一种把“贫富再分配”的政策。国家负责向“有需要的公民”（例如有孩子的家庭、需要治病的病人、需要被照顾的老人等）提供福利。与此相对应的，通常情况下，政府也就需要征取高额税收以应付相对“沉重”的政府负担。目前世界上的福利国家以北欧诸国（挪威、瑞典、丹麦）为代表。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

50% 人口的资产总和。

华尔街运动完美地响应了对“公平税负”“税收转移”不断高涨的呼声，并缓解了日益增加的税务诈骗带来的压力。2014 年 11 月，一群国际记者通过 LuxLeaks 揭露了一则丑闻，卢森堡的一些大型企业和富裕的欧洲家族通过特别的税务条款，使他们的税务降低到近乎为零（De Tijd，2014）。根据税务条例这种做法有可能是合法的，但是这引起了一场关于富裕家族在社会中的伦理角色及社会责任的讨论。而这场大讨论的议题不再仅仅局限于时是否应该提高征收资本利得税，是否该提高针对出售股份的增值税和针对财富的一般税。

这些问题都是专门针对财政制度的一个给定元素而设计的，这本身就不对。最根本的问题是：在一个活跃的福利国家中，人们应该如何处理权利和义务，如何鼓励承担责任，如何鼓励创业意识和担当经营风险，如何通过税收和社会保障的流程来实现收入和财富的公正分配，如何确保那些真正需要帮助的人能够获得帮助。对普通劳动者少征税、对富人多征税，这看起来似乎是合理的。但是，这样的改革需要全盘考虑地加以解决，而不是部分或以专门设置的方式。在一个充满怀疑并呼吁公正分配的社会环境下，家族财富中的家族社会责任部分为家族的繁荣做出了回应、承担起了责任。因此，合理纳税是家族社会责任的一项基本特征。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1.3 专业化（professionalization）和代理（agency）问题

可持续性创业（sustainable entrepreneurship）或财富管理并不仅仅意味着要有目的地、多样化地处理资产配置（asset allocation）的问题，它还同样需要对风险和风险分配（risk allocation）有一个清晰的愿景。在这方面，我们可以引入家族办公室（family offices）来对家族财富进行专业化的管理。对于小额财富可以寻找外部机构来代劳，而对于资产庞大的家族则可以专门在家族内部设置一个办公室。我们注意到，美国的王朝信托（dynasty trusts），或其他国家的一些基金会都充当了类似的角色。有一个关于资产和控制权双分离的讨论（Carney，Gedajlovic & Strike，2014）：首先，在家族企业层面，财富被控制在家族内部，而管理权和控制权则掌握在家族外部及少数家族成员手中；其次，也就是位于企业和家族业主之间，存在一个信托机构来承担企业管理权并控制家族财富。在广义上讲，企业和资产都从所有权中分离出来了。

这里要介绍一个“受托人（trustees）”的角色，即以全权委托的方式管理家族财富，尽管他们也要考虑企业创立者的意愿（在意愿书中明确表示）。这些“中间人”在巨额财富中担当着关键的角色，他们可能会导致一些易被忽视的严重问题

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（Carney，Gedajlovic & Strike，2014）。首先，永久信托（trusts in perpetuity）会导致财富的固定化，因为受托人仅仅关注创始人（可能已离世多年）的意愿和想法，采取保守的战略而不是将财富发展扩大（见下文关于“财富保存与财富创造”的内容）。从企业家的角度来看，这可能会造成恶劣的影响。尽管传统的保守主义受托人（trustee conservatism）可能在过去几十年中已发展成为谨慎型投资者（prudent investor），但他们仍然在走踏实、谨慎的路线。通常情况下，这与进取性的创业精神有些矛盾。因此，家族资本存在着变成“呆滞资金（dead money）”的风险，虽然其收益可以由家族享用。对于子孙后代，这可备不时之需，即在有需要和困难的处境下作为共同基金使用。尽管这样的目标值得称道，但是我们必须意识到，如果家族财富被置于这种静态状况下，这种保守的风险管理会使创业家的精神消失殆尽。此外，管理这些信托资产的成本往往也很高，尤其是受托人基于他们的自身利益而收取的费用。这涉及了第二个问题。

上文提到的这种管理类型可能会导致委托代理问题（principal-agent problem）（Mnookin，2000），即受托人的个人利益与家族成员利益产生的冲突。信托机构和受托人扎根于家族财富中，没有一个明确的时间限制，受托人是在家族创始人的邀请下来守护该家族的财富，他们与创始人的意愿捆绑在一起，想要替换他们是一件困难且花费不菲的事情，因而受托人容易形

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

成傲慢的态度和自主管理的想法。随着时间的推移，他们开始掌控自己的项目，从家族中分离出去。这就提出了一个问题，即信托机构或基金会能否为了家族利益以专业的方式进行风险管理，并通过各种新的创业行为为管理家族财富寻找机遇？还是，受托人处于一个“可以利用制度的不透明为自己谋取利益”（Carney，Gedajlovic & Strike，2014，p. 1279）的位置。许多家族已经发现，从直布罗陀和列支敦士登泽西岛、英属维尔京群岛、安圭拉或从巴拿马一路到澳大利亚或新西兰，一些银行家、会计师和律师在信托机构或基金会中找到了非常舒适的位置，成为终身受托人（trustees for life），并在客户家族中依仗着法律条文（表面上是创始人的意愿）的支持中饱私囊。Verbeke（2012）称之为现代的一种合法海盗行为。

案例一：罗伯特和爱丽丝的家庭

故事发生在 20 世纪 50 年代法国的洛林，在斯特拉斯堡附近。罗伯特是一个脚踏实地的小伙子，没有受过良好的教育。他 16 岁就退学了，但是他非常努力地工作，总是能看到销售或贸易的机会。他刚开始给一个铁匠做学徒，工作很辛苦，经常从清晨一直忙到深夜。他学会了有关金属的全部知

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

识，热爱与高温和火焰打交道。有一天他在村子的集市上遇见了爱丽丝，她是一个非常单纯但很开朗的女孩，他俩互生情愫。不久之后，他们便结婚了，夫妻俩合开了一家金属制品的小商店。每到晚上，罗伯特就研究他的几个发明，有时甚至会通宵达旦。他创造了一些可能在工业中使用的技术，并开始在几家工厂进行销售。随着他事业的成功，他的小工作间已经不够大了，必须雇用一些帮手并购买机器来制造设备。几年后，罗伯特拥有了一家盈利性很好的工厂，共有300名工人。到了20世纪60年代末，他的公司在欧洲成为行业领导者，在法国、意大利和保加利亚都开设有工厂，工人约2 000名。

罗伯特很擅长他的事业，他知道要制造些什么以及如何制造。但是不要问他太多关于规则和规章的事，或是如何构建他的业务，他总是会对公司进行投资和再投资。在财务上、税收和结构化方面，他有几个银行家提供咨询建议。他们都成为罗伯特亲密的朋友，并极为尊重他，总是邀请他参加各种高档晚宴。罗伯特也非常盲目地信任他们。

一段时间后，爱丽丝和罗伯特卖掉了当初的那个金属制品店。罗伯特现在是一个大CEO，而爱丽丝是“CEO的夫人”，总是支持丈夫，并充分地享受着富裕的生活。这对夫妇有两个孩子，分别叫纪尧姆和苏珊。这两个孩子非常不同，但

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

没有一个特别聪明，只是纪尧姆还有一些商业感觉，而苏珊除享受好日子以外没有任何兴趣。随着孩子们都进入 20 多岁，纪尧姆开始在公司里工作，罗伯特不禁好奇，想知道在自己去世之后他的公司和他们的财富会发生什么变化。妻子爱丽丝已经完全脱离了现实，她享受着富裕的生活和花钱的快乐。苏珊和她的母亲是一样的，唯一区别在于，她完全不知道挣钱养家是个什么概念。爱丽丝至少知道钱的价值，毕竟她已经与丈夫一起在金属制品店工作过几年，并建立起了自己的业务。但是苏珊那个孩子完全被宠坏了，她没有好好学习，很容易感到无聊，完全不知道工作是个什么概念。纪尧姆是一个好男孩，他认真工作，爱戴并敬佩他的父亲，尽管他不是一个天才。罗伯特认为他可以接管自己的业务，或者如果他们卖掉公司，儿子也至少能以合理的方式管理他们家的财富和遗产。

有一天在与顾问的晚餐上，罗伯特询问他们的意见。顾问们根据其他家族企业的经验，提出了一个较为明确的想法。他们认为，罗伯特应该把公司的股份转移到巴拿马的一个基金会里。基金会是由一个受托人委员会管理，他们拥有良好的信用记录，由经验丰富的专业人士来负责。“但是那不就相当于我把钱都给他们了？”罗伯特问。“当然不是，”顾问们一致表示，“你永远都是老板。通过一封意愿书，你可以指示

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

受托人做你想做的事情。虽然在法律上他们不受这样的信件约束，但商业上和实践中由于他们的声誉，他们没有别的选择，必须满足委托人也就是你的愿望。这个机构有很多好处，所以他们才会这么流行。它创造了巨大的税收优势，甚至可以将你的赋税减少到几乎为零。通过受托人的管理，你可以确保在你去世后，孩子们不会采取对公司或你的钱不明智的决定。受托人将始终监督这一点，并确保一切都以明智的方式投资，以造福子孙后代。”罗伯特心想，这听起来很有趣，便问道：“这些受托人是谁？”“你可以任命，例如两个巴拿马银行家或律师，以及我们中的一个人。我们中的一个还可以担任保护者。这意味着这个人可以控制受托人，并确保他们的行为正确。可以看作某种形式的制衡，以确保董事会始终符合家族的利益。”“OK，”罗伯特想，“为什么不呢？”

为什么不？

让我们暂停一下故事的进展，并退后一步。为什么不呢？罗伯特的想法也是如此。

你怎么看？罗伯特为什么应该或者为什么不应该参与这样的信托机构？罗伯特的顾问们似乎只提到了一些方面：减税、保护孩子免受不明智的投资、保护财富、确保它没别被乱花、保护后代使他们也能从罗伯特和爱丽丝积累的财富中获利。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我们甚至可以看到其他一些额外的优势。确实可以说，将财产保存在一起并放在一个基金或信托的单一结构内，能够形成规模经济①（Economies of scale）和范围经济②（Economies of scope）从而创造价值。分裂财产并将它们分开放在儿子纪尧姆和女儿苏珊那里可能会失去一些优势。他们各自需要独立的税务、会计、财务和财富管理咨询，而且他们可能不会具有像管理总财产时一样优惠的杠杆率和佣金。在一个强大的信托实体中将财产保存在一起可能产生其他的协同效应。资金和资产越多，就存在越多的多元化可能，并且这可能更加激励后辈们也一起在家族企业中工作，为他们更好地相互了解并加强家庭纽带提供平台。

如何行动？

上面这一切听起来对罗伯特都很好。他可能是对的。看看列的这些好处，傻子才会拒绝这样做。然而，除了以上这些，你能看到罗伯特处理这个情形中存在的一个过程问题吗？

他与顾问之间保持了足够的临界距离吗？他们似乎对罗伯特有着相当大的影响力。他们是巧舌如簧的银行家，对数

---

① 规模经济：是指在一个给定的生产技术水平上，随着规模的扩大，产出的单位成本随之逐步下降。

② 范围经济：指由生产方由产品的范围而非规模带来的经济效应，即由同一生产方同时生产两种产品的费用比分别生产两种产品要低的时候，所存在的效应。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

字、利润和投资回报了如指掌。也许他们只是在通过列举提案中的积极面来迷惑罗伯特？罗伯特该怎样机智地应对？

不要表现冲动，慢慢来。不仅要按时间顺序处理该建议，还应根据其优点处理。这意味着如果你不能自己做出判断（这对许多技术人员来说通常是这样），那你就需要专家来评估所提建议的合法性。也许罗伯特应该在关于例如税收优惠的有效性方面再获取其他人的意见？

你能在故事中看到另一个过程问题吗？

在所有谈判中，基本上在所有交易和专业服务关系中，总有一个人代表他人行事，这时就很容易产生一种非常重要和普遍的紧张局势。在谈判理论中，这被认为是“委托－代理问题”（Minookin., R. H. et al., Beyond Winning, Harvard Belknap Press，2000）。专业人士会为他的客户（即委托人）提供代理服务。想想律师、房地产代理、医生、建筑师、私人银行家、会计师、公司的经理、董事会成员，甚至为选区人民服务的政治家都是这样的代理角色。人们可能很容易认为这种代理必须为客户的利益提供服务，他们必须做到最好，为客户获得一个良好的结果。基金会的董事会成员、受托人或信托的保护人也是如此。在英美信托法中已经建立了一个非常具体的法律概念，以确定受托人的具体法律义务，即“受托责任”（fiduciary duty）。这个义务要按照“fiducia”行

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

事，即信任，总是捍卫和保持客户的利益，在罗伯特的案例里就是财产受益人的利益。

现在委托代理问题的概念需要加入一些现实色彩和务实主义。它强调，代理人是一个有着自身利益的人。我们可以尝试着设计服务关系，使得代理人的自我利益和客户的利益尽可能地匹配。想想房地产代理对成交费所采取的行动：她比原房主期望的价格多卖了 1 000 美元，这既符合了房东的利益，而她自己也会根据销售价格的某个百分比赚得更多的佣金。然而，利益的完美一致是不可能的。总会存在某些紧张、潜在的利益冲突。对于房地产代理，例如，以 100 万美元的价格快速出售比一年后多出 5 万美元的价格出售更有吸引力，因为这 5 万美元乘以 3% 所多得的佣金可能还不如这一年里管理该房产的成本多。

你能看出罗伯特的顾问们是如何通过具体的细节建议创造出有效的利益保护机制吗？通过他们的建议，他们中的一个人将成为信托董事会的成员，另一个成为保护人，他们对建立这种信托结构都其明确的个人利益。这些职位往往报酬很高。这种设置对他们有以下几个方面的好处：在作为顾问的当前费用上获得新职位的额外费用；通过这些新职位对罗伯特产生更多的影响力；更重要的是对罗伯特逝世后的下一代有持续的影响力，甚至决策权。在罗伯特去世后，因为他

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

们不能肯定纪尧姆和苏珊会继续保留他们那备受信任的咨询顾问角色，那么，通过这种信托的方式，使得他们的职位在将来也能得以确保，这绝对是一个非常重要的好处。而且，他们能从中得到的利益甚至更大，因为这些法国顾问们所建议的巴拿马董事会成员有可能和他们私下存在某种联系。他们可能是一些打交道多年的老玩家了，互相推荐彼此的案例屡见不鲜，特别情况下甚至有可能干脆做到共享佣金或允许追加一些费用。

其他风险？

你还能列出该建议可能为罗伯特家庭带来的其他潜在风险或不利因素吗？试着换一个角度想问题吧！通常，每个优点都有其缺点，反之亦然。你可以翻到硬币的另一面，根据正面推测负面。

例如针对保护家族"富二代"的财产的目标，从积极的角度，即从诚信义务和受托人的良心来看，这可能是一个真正的好处。然而，如果带着一些怀疑的角度看受托人，他们有时甚至无意识地或逐渐地越来越享受自己的位置，他们可能成为家庭在财产自治方面和未来的巨大负担。受托人享有权力，而我们都知道权力会如何让人腐败。

有哪些可以用来制衡的因素？再引入一个"保护者"的角色？但如果保护者也是那些人的同谋，那该怎么办？法院？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

通过法庭挑战这一切是困难、耗时又非常昂贵的。而且委托协议里包含着一些条例，可能会惩罚这种有诉诸法律想法的受益人。

报酬也是个问题。受托人的报酬很高。谁能决定报酬？当为了委托人子女的利益而需要修改委托结构时，受托人有可能为了自身利益而继续维持旧结构不变。受托人可能利用保护财富的借口，采取行动来保护自身的地位和未来的角色。

即使受托人完全真诚地行事，他们保存财富的目标也可能会导致一种相当保守的管理风格。例如当下一代人想进行投资活动，并利用家族资本进行创业时，受托人应该禁止吗？阻止一切用家族基金创业的行为是否符合家族及其财富的利益呢？

此外，上文提到的其他益处，例如规模经济和范围经济、协同效应、多样化、杠杆率和下一代家族成员之间的协作等方面，都可以从更负面的角度看待。它可能导致大量的讨论、嫉妒，甚至是争端。看看第 3 章里的案例里约翰的故事，了解如何处理这种风险。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第2章 社会情感财富

2.1 经济人只是一种假设

经济人（拉丁语“homo economicus”）这一概念是在经济学理论中提出的，它被用于描述一般意义上的人，作为一个“理性行为者”或“理性人”（rational actor），在自身利益最大化的刺激下旨在实现其主观确定的目标。经济人具有两大特征：(1) 作为消费者时，追求最大化产品或服务的实用价值；(2) 作为生产者时，则追求最大化产品或服务的经济收益。经济人假设是指每个人都以实现价值和经济效益的最大化为目标（Schumpeter，1954）。

然而，研究表明，经济人并不存在于现实世界中（Henrich，Boyd，Bowles，Camerer，Fehr，Gintis，& McElreath，2001）。安东尼奥·达马西奥（António Damásio）在他的著作

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

《笛卡儿的错误》（*Descartes' Error*）中已经表明，一个人做出决定的基础通常是情感（emotion）（Damasio，1994）。他在书中描述了19世纪美国佛蒙特州的一位著名的神经患者菲尼亚斯·盖奇（Phineas Gage）的经历。菲尼亚斯是一家铁路公司的领班工人，在一次爆炸事故中，一块铁片穿过他的眼睛直至头骨顶部，伤势严重。他的内侧前额叶皮质、眼睛后面的大脑和鼻子部位稍上方的前额部分严重受伤。然而，事故发生的几周后，他似乎已经恢复了所有的认知能力。他又能够正常说话、做计算、认人并记住他们的名字，等等。但是，他无法感受到任何情绪。据菲尼亚斯的同事称，受伤之前他为人友好，受人尊重，然而事故之后，他被称为“野蛮人”。这场事故使他大脑正中的前额叶皮层遭受到永久性创伤，而此处正是情感控制中枢。因为失去控制情感的能力，他无法做出任何决定（Greene，2013）。

诺贝尔奖经济学得主丹尼尔·卡尼曼（Daniel Kahneman）和阿莫斯·特韦尔斯基（Amos Tzverski）在他们长达10年的开创性研究中证明了人类的活动是基于如下两个系统进行的：系统1是直觉的和感性的，能快速、自动做出反应；系统2是缓慢的、认知的（Kahneman，2011）。我们通过系统2表达的观点和信念是深深植根于系统1所产生的直觉和偏见中。然而问题是，系统1被强烈地固定在我们的潜意识里，而且左右着我们的信仰和决定，我们甚至没有意识到各种偏见和成见所产生

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的影响（Alter，2013；Gigerenzer，2007）。

多年以来，行为经济学和神经科学的研究已经充分表明，理性根本就不是决策制定的唯一驱动力。在我们做出判断、进行决定，并参与行动的过程中，我们由各种情绪和偏见共同驱动（Bazerman & Moore，2013）。我们接受着来自以下方面的引导：(1) 支持我们假设的信息（例如，根据我们周围的少数吸毒者案例，我们会对吸毒与犯罪之间的关系有一个概括性的了解，即具象性偏差，vividness bias）；(2) 适用于特定程序的某事物的代表性（例如，任命一个健康并有魅力的人为 CEO，我们会不知不觉地深信这些特征对于一个成功的 CEO 十分重要，即代表性偏差，representativeness bias）；(3) 制定决策时我们感受到的情感基调（例如，股市指数上升时天气也不错，这是因为投资者处于非常积极的状态，即既存偏差，presence bias，你看到的即是全部）；(4) 我们记忆中对某种情况出现的概率估计所需的信息的可得性（例如，去年冬天特别寒冷，因此，我们认为全球变暖也许只是一个传说，毕竟，我们没有考虑到在过去百年内全球气温的稳步上升，即可得性偏差，availability bias）（Bazerman & Moore，2013）。

2.2 关于家族经济

家族做决策时是基于何种原则？一个家族是否可能在完全

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

理性的指导下实现收益最大化？目前很多研究都在关注家族企业的绩效（与非家族企业相比），它也是家族财富的一部分（如下列研究：Cannella，Jones，& Withers，2012；Chrisman，Chua，& Litz，2003；Habbershon，Williams，MacMillan，2003；McFarlin，2008；Miller，Le Breton-Miller，Lester，& Cannella，2007；Nicholson，2008；Patel & Cooper，2012；Sharma，Chrisman，& Gersick，2012；Schulze & Gedajlovic，2010；Stewart & Miner，2011；Vallejo，2008，2009，2011）。一个经常被用作业绩评价准绳的参照系是实现收益的经济优化。但这种做法常常受到批评。如果经济人只是一种假设，那么企业是否能进行纯粹理性的决策也就值得怀疑了。事实上，那些决策并不是企业自己做出的，而是管理和代表企业的个人来做的。

这些研究结果对家族在管理家族财富的决策制定上是至关重要的。如果个人以及企业不能以纯粹理性的方式做决策，并在此过程中常常不自觉地受情绪和偏见的影响，这同样适用于家族成员在代表家族进行决策制定时的情况。即使存在经济人，也不会有理性家庭（拉丁语“familia economica”）的情况。与此类似，家族企业和家族财富的绩效不应该只从利益最大化的角度出发，而应该从更加广泛的层面来考虑。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2.3　社会情感财富理论（Socio-emotional wealth theory）

基于以上考虑，近来在家族企业研究领域出现了一个新的理论——社会情感财富（socio-emotional wealth，简称 SEW），用于解释家族企业制定决策时的参考框架（Berrone，Cruz，& Gomez-Mejia，2012；Berrone，Cruz，Gomez-Mejia，& Larraza-Kintana，2010；Gomez-Mejia，Cruz，& Berrone，& De Castro，2011；Gomez-Mejia，Haynes，Nuñez-Nickel，Jacobson，& Moyano-Fuentes，2007；Gomez-Mejia，Makri，& Larraza-Kintana，2010）。在该理论中，家族企业的运作并不依赖于严苛的经济前景，而是取决于五个具体的潜在利益，它们一起被称为那些富裕家族的社会情感财富（Berrone，Cruz，& Gomez-Mejia，2012）。

- 家族控制力和影响力。家族成员在多大程度上试图强加他们的影响力，并对企业行使控制权？这可能是通过首席执行官（CEO）、董事会成员或某一高层管理职位而实施的，其核心就是要保持对企业的控制权。这些独断的尝试可能会经常违反公司纯粹的经济利益，例如否决外部高管或董事的任命，或因家族成员的影响造成企业对新资本的吸引力减弱（Berrone，Cruz，& Gomez-Mejia，2012）。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

- 家族成员对企业的认同。家族成员在多大程度上将企业看作他们身份的一部分延伸？通常情况下，家族企业一般由家族的姓氏命名，而家族成员对维护公司形象十分敏感（Micelotta & Raynard，2011）。

- 社会关系的加强。家族企业如何成为强化并维系社会关系的纽带呢？这一社会关系不仅指家族内部，也包括与合作者、供应商、客户或当地社区平台的关系。本维度的重要性在于对“关系”的需求，它可以用来解释为什么家族企业与供应商和客户的关系往往比非家族企业要长久得多（Uhlaner，2006）。

- 情感依恋。第四维度认为家族企业是家族成员的感情锚点。由于家族成员在公司经营决策上受情感和关系的影响，家族与企业这两个实体之间的界限是可渗透的。如前文提到的，家族成员有时会从企业中获得自己的身份认同，这时，企业便形成了一个历史常数（historical constant），为家族成员中的个体提供一个能总结过去、扎根当下并放眼未来的环境。因此，家族企业制定决策时应当在家族成员的情感依恋框架内完成（Baron，2008）。

- 在传承的基础上更新家族与企业间的纽带。跨代的可持续性（trans-generational sustainability）被认为是社会情感财富理论的核心问题之一（Williams & Preisser，2010；Zellweger & Astrachan，2008）。它意味着家族的愿景是历代家族成员能够传承并控制家族财富。为企业制定长远的目标是保证跨代可持续发

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

展的必要条件。因此，它往往是家族企业研究的重要内容（Miller，Le Breton-Miller & Scholnick，2008）。

在社会情感财富理论框架的基础上，有研究者提出，在采取有关家族企业的决策时，家族也会追求非财务利益（Berrone，Cruz & Gomez-Mejia，2012）。通常情况下，这些决策也会受到经济利益的驱动，例如强调那些注明了公司名称的社会责任产品。不过有时这种决策甚至会违背经济利益，例如拒绝有利于企业的战略性扩张的并购机会；即使企业盈利已不再多时，也选择保留这颗“皇冠上的宝石”而非卖掉；或是任命一个不胜任的家族成员担任公司 CEO。根据社会情感财富理论，这些都是不完全理性的决策范例。

案例二：索尔维家族与其管理学院

摘要

索尔维布鲁塞尔经济与管理学院（Solvay Brussels School of Economics and Management）是一家位于比利时的商学院，由欧内斯特·索尔维创立于 1903 年。从那时起，学校已经将自己定位于一个位于欧洲中心的卓越机构。创始人欧内斯特·索尔维是比利时最杰出的企业家之一。他在 1863 年创建

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

了索尔维公司的业务，并为一个化工巨头的出现奠定了基础。今天，索尔维公司的市值超过了120亿美元。

基于社会情感财富理论中的家族身份认同维度，以及家族财富中的“家族社会责任”元素，我们为索尔维布鲁塞尔学院的成立提供理性解释。也就是说，我们将该商学院描述为索尔维家族为其家族声誉做出的慈善贡献。

本案例描述了索尔维化工业务的历史和布鲁塞尔的索尔维学校与索尔维家族的交织。接下来，我们会重点关注家族的身份认同和家族社会责任与商学院的创造及发展之间的关系。最后，我们为那些同在富有家族的成员，以及从事家族企业咨询工作的顾问们总结了几个问题来深化思考。

让我们先来了解一下创始人欧内斯特·索尔维的生平。

欧内斯特·索尔维是谁？

欧内斯特·加斯顿·乔瑟·索尔维（Ernest Gaston Joseph Solvay，1838—1922）被称为比利时的化学家、实业家和慈善家。他出生于比利时瓦隆－布拉班特省的勒贝克市，由于急性胸膜病他不能上大学。因此，他从21岁起就去叔叔的化工厂上班了。1861年，欧内斯特·索尔维改进了早期生产苏打灰（化学名为“碳酸钠”soda ash）的方法，创造了氨碱法（ammonia-soda）。这个工艺使得他在1863年创建了Solvay&Cie，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

并进一步完善了氨碱法。1872 年，该技术获得了专利。

欧内斯特利用该专利获得了相当大的财富，并用以支持一些社会举措，其中就包括索尔维物理与化学国际研究院和索尔维国际学术会议①。与会者包括许多著名的科学家：如居里夫人（Marie Curie）、亨利·庞加莱（Henri Poincaré）、欧内斯特·卢瑟福（Ernest Rutherford）、马克斯·普朗克（Max Planck）、阿尔伯特·爱因斯坦（Albert Einstein）、尼尔斯·玻尔（Niels Bohr）、维尔纳·海森堡（Werner Heisenberg）、马克斯·玻恩（Max Born）和埃尔温·薛定谔（Erwin Schrödinger）。

欧内斯特·索尔维曾两次当选为比利时参议院的自由党议员。他还被授予国务部部长（Minister of State）的职衔。他于 1922 年在瓦隆－布拉班特省的伊克塞尔逝世，享年 84 岁。

索尔维化工和先进材料

1861 年，欧内斯特·索尔维通过优化氨碱法为索尔维公司的成立奠定了基础。该工艺的成品苏打灰具有多种用途，其中包括用于生产玻璃、肥皂和纺织品。虽然自从 1863 年创立 Solvay & Cie 以来，有很多商业事件发生，但欧内斯特和他

① 索尔维物理与化学国际研究院位于布鲁塞尔，由比利时实业家索尔维于 1912 年出资设立。索尔维国际学术会议（Solvay Conferences）是在 1911 年初次举办大获成功之后，规定每三年举办一次。该国际会议一直致力探讨在物理和化学领域的未决问题。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的兄弟阿尔弗雷德（公司是由兄弟俩共同创建）应该不会想到，他们在1872年获得的专利工艺能为其家族企业提供了时至今日超过145年的源源不断的财富源泉。

1863年到1885年之间，索尔维公司从一家比利时初创企业转变为苏打灰领域的跨国先锋。在19世纪中叶，比利时是世界第二大工业化国家。新兴化工行业的机遇庞大。通过优化苏打灰的工艺并申请专利，索尔维在工业革命的浪潮上看到了一个机遇。为打败竞争者，索尔维与当地企业家合作建造和扩大工厂。他所建立的工厂厂址分别位于：法国、德国、英国、美国、俄罗斯和奥匈帝国。亲朋好友的社交网络是促进索尔维快速扩张和金融稳定的关键因素之一，例如亚历山大·索尔维（Alexandre Solvay）就提供了大量的财政资源（Bertrams，Coupain，&Homburg，2013）。

在整个19世纪，索尔维公司还领先于另一个领域：社会关系（social relations）。该公司制定了一些员工友好型政策，有助于组织的日常生产和持续成长。到了1913年，索尔维在产量和员工数量上都是最大的化工公司。那时，世界上消耗的苏打灰有95%都是由苏尔维制碱法生产的。

1894年，欧内斯特的兄弟阿尔弗雷德·索尔维意外去世，享年54岁。欧内斯特从公司的运营管理中“退休”了，以便将更多的时间投入科学研究中。他在布鲁塞尔建立了一

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

个科学中心，并组织了索尔维会议。与会学者们（包括爱因斯坦、普朗克和薛定谔）的相互交流促成了量子理论在 1927 年的提出。量子理论的应用使包括手机在内的许多通信设备的出现成为可能。

在 1914 年至 1949 年期间，公司设法从两次世界大战中幸存下来。一些学者指出，正是因为索尔维关系密切的股东基础使公司在这些困难时期得以继续经营（Bertrams et al.，2013）。欧内斯特－约翰·索尔维（Ernest-John Solvay）和雷内·博埃尔（René Boël）都是第三代家庭成员，他们在第二次世界大战期间在公司经营中发挥了关键作用。欧内斯特－约翰负责管理与被占领的欧洲当局的关系，而雷内保护了企业与盟军区的合作。因此，他们在爷爷创立的索尔维“帝国”的生存中发挥了至关重要的作用。

第二次世界大战后，索尔维公司在大规模消费时代使其核心业务多样化。例如，索尔维进军了塑料行业，与英国公司 ICI 合资生产聚氯乙烯（PVC）。短短几年后，他们就成为欧洲最大的 PVC 生产商。

多样化的成本是昂贵的。因此，1967 年索尔维成为一家公开上市的公司，以满足其对业务扩张资本的需求。然而，索尔维家族仍然是公司一个大股东，在董事会和执行委员会中都扮演着重要的角色。在多元化和成长期间，索尔维在第

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

四代家族企业领导人雅克·索尔维（Jacques Solvay）的指导下来到了美国。

在1970年至2008年间，索尔维公司面临着全球挑战。为了避免过度依赖石油（1973年石油危机期间激烈辩论的一个话题），索尔维选择进一步多元化，涉足生命科学领域，包括制药这个支柱。索尔维在地理上扩展到了泰国、韩国、日本和中国香港。在全球化的压力下，索尔维决定专注行业领导地位，包括与英国石油公司进行大量交易，以进一步发展特种聚合物业务。

2010年，这个股票上市的工业巨头将其制药实体以45亿欧元的价格出售给了美国雅培制药公司（Abbott Pharmaceuticals）。尽管当时制药部门占索尔维50%的利润，但这项交易为索尔维以化学品为重点的战略增长提供了空间。事实上，财政盈余使得索尔维在2011年以34亿欧元的价格成功收购了法国化学公司罗地亚（Rhodia）。

2017年年初，索尔维在化学领域是主要的全球级领跑者。在2015财年，索尔维的净销售额为123.4亿欧元。该公司在53个国家拥有145个工厂，共有30 900名员工。索尔维的市值为117.8亿欧元。即使在今天，索尔维家族也保持着强大的影响力。例如，董事会目前由尼古拉斯·博埃尔（NicolasBoël）主持。让–玛丽·索尔维（Jean-Marie Solvay）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

和丹尼斯·索尔维（Denis Solvay）也是董事会成员。这三个人都是创始人欧内斯特·索尔维的后裔。

索尔维布鲁塞尔经济与管理学院

欧内斯特·索尔维创立了索尔维商学院（后来在 1903 年被改名为索尔维布鲁塞尔经济与管理学院，成为布鲁塞尔自由大学的一部分）。这一举动发生在欧内斯特的兄弟阿尔弗雷德逝世后不久，欧内斯特退出了索尔维化学公司的业务管理部门，将更多的时间投入科学中。因此，除了举办索尔维系列会议（从 1911 年开始），欧内斯特也主持了索尔维布鲁塞尔经济与管理学院。

1904 年，第一个“商业工程师”（commercial engineer）培养项目启动，周期为 3 年。到了 1946 年，该项目延长到 5 年。自那时起，索尔维商学院创建了许多项目和学位，包括：公共管理硕士（1981 年）、创业项目（1986 年）、医疗机构管理硕士（1995 年）、博士项目（2000 年）、与凯洛格管理学院合作的高管领导力培养项目（2004 年），以及与斯特拉斯堡大学（2012 年）和中国的北京航空航天大学（2013 年）设立的双学位课程。

索尔维布鲁塞尔学院招收约 3 700 名学生，在《金融时报》（*Financial Times*）2016 年欧洲商学院排名中名列第 57 位。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

家族的身份认同和家族社会责任为指导原则

为什么一个富有的人要努力创立一个商学院？首先，欧内斯特·索尔维显然不是唯一一个来自富裕家庭并参与资助教育机构的人。事实上，有许多被广泛好评的教育机构已经得到了富有家族的大力支持。甚至，许多家族将他们的姓氏连接到了该机构名称中。引人注目的例子包括：斯坦福大学、哈佛大学、康奈尔大学、牛津大学萨伊德商学院和芝加哥大学布斯商学院。

于是，问题变成了：为什么这些富有的家族要在教育上投入资金，并以家族的姓氏来命名他们赞助扶持的这些教育机构？这背后当然有很多原因。其中有一些决定的做出一定是基于非常理性的分析，而另外一些，则未必是出自多么审慎的考量。在这里我们基于家族财富理论提供了两种解释角度：

（1）“家族的身份认同”，即社会情感财富理论的子维度之一；（2）“家族社会责任”，即家族财富的一项资产成分。

首先，社会情感财富理论将家族的身份认同描述为家族成员与其业务之间更深层次的联系，在某种意义上，他们的身份在部分程度上（有时是很大程度上）取决于企业的健康状况。例如，Berrone 等人（2010）发现，从事污染产业的家族企业，与非家族企业同行相比，更倾向于减少污染以提高

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

其家族声誉。按照这个类比，扩展到整个家族财富（包含家族企业这一元素），我们认为家族的身份认同感会反复出现于家族财富的其他组成成分中。更令人惊讶的是，这些家族企业有时即使在没有任何有形奖励（例如经济激励）时仍然倾向于这样做（Berrone 等，2012）。

在本案例中，我们描述了欧内斯特·索尔维不仅专注于业务扩展，而且关注社会层面的科学研究（尽管是在后半生），即通过组织索尔维会议和资助索尔维布鲁塞尔经济与管理学院。这两个举措都带有“索尔维（Solvay）”的标签，与索尔维家族密切相关。可以想象，这两个举措也有助于所有家族成员的声誉和积极的身份认同感，厄内斯特·索尔维卓越的创业精神惠及家族几代人。从社会情感财富中家族的身份认同角度来看，投资商学院将家族姓氏及其对社会结构的影响这两者之间的深刻联系实体化了。

其次，我们用家族财富的组成来进一步分析创办商学院的决定。如前文所述，家族财富可以细分为 6 种不同的资产：（1）家族企业；（2）私募股权；（3）房地产投资组合；（4）现金和投资；（5）收藏品；（6）“家族社会责任”（FSR），如慈善事业、赞助社会倡议和家族声誉。

事实上，创办商学院是家族社会责任的明确标志，嵌套在家族对慈善事业的理解和渴望之中。那些非常重视社会承

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

诺的家族通常比不参与社会互动的家族拥有更大、更可持续的 FSR 投资组合。

社会情感财富理论与家族财富的组成有着明显的直接关联。也就是说，一个家族在“家族的身份认同”维度上得分越高，其对家族社会责任的投资就越多。对此最近的一个例子是比尔及梅琳达·盖茨基金会。显然，比尔·盖茨和梅琳达·盖茨用他们自己的名字命名了他们的基金。当这样做的时候，他们似乎做出了一个非常明确的声明：我们不仅高度重视这个基金，从我们个人的角度上，我们也把个人的声誉和基金做了捆绑。因此，人们可以认为比尔·盖茨和梅琳达·盖茨都致力于积极参与社会公益活动。

总结

欧内斯特·索尔维是一个令人瞩目的商人，他的声誉远远超出了化学领域。他优化了生产纯碱的过程，从而彻底改变了全球化工行业。欧内斯特利用他的财富对社会进行回馈(包括索尔维布鲁塞尔学院和索尔维国际学术会议等)。经历了五代人之后，索尔维家族仍然积极参与化工企业的业务，例如在索尔维公司的董事会担任主要角色。社会情感财富理论（其中的“家族的身份认同”维度）和家族财富的组成部分（“家族的社会责任”成分）揭示了欧内斯特·索尔维在投资社会参与举措时可能的决策理由，即明确地将他的姓氏

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

与我们的社会发展联系起来。

给家族成员和顾问的问题

索尔维案例说明了家庭财富的社会力量。这个案例提出了一些问题（见 Berrone et al.，2012），可以为富有的家族的成员及其顾问提供启发，特别是当他们也在寻求进一步扩大其家族社会责任遗产时。在这里，我们也提出了 10 个问题，以反映家族财富与社会的相关性。

- 家族成员是否将家族财富的成功看作是自己的成功？
- 家族成员是否会自豪地告诉别人，他们是家族的一部分？
- 家族成员是否意识到了家族所参与的社会举措？
- 如何邀请家族成员为家族社会责任做出贡献？
- 家族社会责任在家族财富中的相对权重是多少？
- 是否有某些家族成员特别致力于促进家族的社会责任建设？
- 家族社会责任发展的长期战略是什么？
- 如何向其他利益相关者传达家族社会责任举措？
- 家族社会责任的各种举措组合如何与家庭价值观保持一致？
- 家族成员在多大程度上能自主制定和实施家族社会责任举措？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

如果想深入了解索维尔家族企业，请参见：Bertrams，K. Coupain，N.，& Homburg，E. （2013）. *Solvay*：*History of a multinational family firm*. Cambridge，UK：Cambridge University Press.

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第3章

家庭动态（family dynamics）

虽然社会情感财富理论以及其他潜在利益、规范和价值观对家族决策有很大影响，但现实情况总是更为复杂一些。为了了解家族财富的管理，我们还必须考虑到家族成员之间的动态因素。

这些家庭动态共同决定了家族成员在社会情感财富中彼此的相对位置，形成了许多情感、偏见的基础，从而对家族决策过程造成了至关重要的影响。这里我们把家庭动态视为一个系统。我们需要研究这个系统以何种方式协调家族成员间的相互作用，以及他们如何处理彼此之间的矛盾冲突。哪种领导力在影响整个家族？家族成员之间如何沟通？他们共同的价值观和目标是什么？他们如何定义成功？利润的增长和家族的和睦，哪个因素占主导地位？只关注狭隘的自我利益还是注重社会参与及慈善事业（家族财富的家族社会责任部分，详见第二章）？他们对家族财富延续和代际传承的愿景是什么？家族成员对该愿景的践行程度又如何？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

3.1 永恒的家族冲突

冲突及冲突的类型

冲突是人类固有的特性，因而非常复杂。有诸如个体内外、组织内外、区域、民族、国际等不同层次的冲突，并且它们都有着纷繁复杂的原因。冲突的导火索可能是资源或金钱、价值或信念、偏好或利益、人际关系、身份地位等，总之，很难去精确地定义某个冲突。它可能仅仅是因为双方意见存在分歧，或有怀疑或厌恶等不舒适感，或存在感知上差异，或是双方站在对立面上，又或许两者完全合不来并对彼此有深深的厌恶感（Menkel-Meadow，Kupfer Schneider & Porter Love，2006）。“冲突（conflict）”一词源自拉丁语的前缀“cum”（意为一起，共同）和动词“fligere”（意为攻击、命中、击败、打败）。“一起攻击”似乎自相矛盾，它既包含了积极的合作，又包含了消极的斗争和躯体暴力。

很多人经历的都是冲突的消极面，这主要是人格和社会文化的原因。传统保守的欧洲文化中所包含的冲突风格倾向于回避冲突（Verbeke，2014），因而也偏向于消极面。冲突确实是个让人避之不及的东西，其他处理冲突的方式也表明，冲突经常带给我们一种不好的感觉。“屈服者”（Accommodators）非常重视人际关系，以至于他们会在问题面前退让、迁就，从而避

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

免冲突。对冲突采取妥协（compromise）态度的人可能也会尝到苦果，因为如果每个人都做出了一定程度的妥协，那就没人能够达到真正的满意。

冲突被触发的时刻可能变成纠纷或争执（dispute）。冲突深化并演化为纠纷的过程可被描述为三个步骤："指出问题"（naming，表明某人经历的不利情况）、"责备他人"（blaming，将问题归因或归咎于别人）和"提出要求"（claiming，对他人做出反应或采取行动）（Menkel-Meadow，Kupfer Schneider & Porter Love，2006）。随之而来的重要问题便是如何处理这一纠纷。当事人如何看待这场冲突和纠纷在此过程中至关重要。

将冲突看作斗争还是一场战役？如果一方试图打败另一方，那么这场比赛就有可能演变成一场旷日持久的斗争。这场战争通常是通过一些象征性的、合法的手段，但有时也可能出现例如破坏行为、肢体暴力，甚至演变成实际的战争。求胜心切的个体会经常试图得出胜负，这是最糟糕的情况。在紧张的、情绪化的冲突中，以下 3 个 E 开头的单词都发挥着作用：自我（Ego）、情感（Emotion），最终是冲突升级（Escalation）。律师们经常为了自身利益，刺激这一冲突演变为一场成本巨大的长期战斗，而这却耗费了客户大量的金钱，更主要的是导致了客户心理和情感上的痛苦（Verbeke，2014b）。相比于对抗性的"一决胜负"（win-lose）的方式，我们注意到了一个更具建设性的态度：问题解决型（problem solving）谈判、合作法案（col-

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

laborative law）、调解（mediation）与妥协，这些都是从不同的角度解决争端的办法。找出所有相关群体的立场和要求，尤其是潜在利益，并试图倾听和理解对方，在以上基础上寻找一个可持续的解决方案。

一个人处理冲突的一般方式可以通过相当有效的测试来表明。例如托马斯－吉尔曼（Thomas-Kilman）的冲突模式测试。管理差异测试（Management of Differences Exercise，简称 MODE），它区分了问题解决型（problem solving）、合作型（collaborating）、妥协型（compromising）、竞争型（competing）、回避型（avoiding）和屈服型（accommodating）这几种冲突处理风格（Thomas，1976；Shell，2001）。我们在其他的问卷中也找到了一样的分类（Van de Vliert，1997）：强制型（forcing）、回避型（avoiding）、屈服型（conceding）、妥协型（seeking a compromise）和问题解决型（problem solving）。可以把这五种风格置于一个二维度的方形内：关注任务或问题（高或低）×关注关系（高或低）。

从以下三个视角了解冲突风格很重要：

（1）个体内部（intra-personal）视角用以了解自己和自己的“固有自带”风格；

（2）人际（inter-personal）视角以建设性的方式处理对方的冲突风格；

（3）中立的第三方视角，例如引导者（facilitator）或调解员（mediator），了解不同的冲突主体的风格。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我们向谈判与调解课程上的学生解释说，每一种冲突处理风格中都包含着一些积极的因素，进行正确的组合和平衡才是一种尽可能满足各方利益的解决方案。我们称之为“驶向东北方（heading for the North-East）”，因为 X 轴表示关心自己，Y 轴表示关心他人。如图 3－1 所示。我们要尽可能提高在两个轴上的值，从而抵达东北方向（Mnookin，2000）。该 X、Y 轴刚好对应帕累托最优①的参数，因此，在意大利经济学家帕累托提出

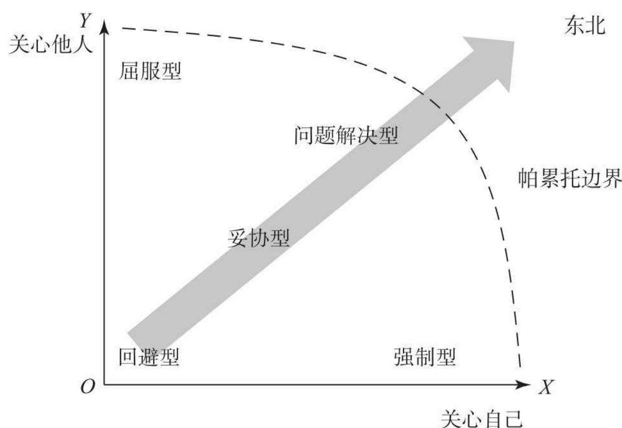


图 3－1　驶向东北和帕累托最优

① 帕累托最优（Pareto optimality），也称为帕累托效率（Pareto efficiency），是经济学中的重要概念，并且在博弈论、工程学和社会科学中有着广泛的应用。帕累托最优是指资源分配的一种理想状态。与其密切相关的另一个概念是帕累托改善。给定固有的一群人和可分配的资源，如果从一种分配状态到另一种状态的变化中，在没有使任何一方的境况变坏的前提下，至少使得其中有一方变得更好，这就是帕累托改善。帕累托最优的状态就是不可能再有更多的帕累托改善的状态；换句话说，已经不可能有其他措施再进一步改善某一方的境况，而还能够做到不使任何其他人受损。来源：维基百科

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

该理论后，人们试图找到一个尽可能满足所有人利益的最佳解决方案。实现帕累托最优的条件是：当对 *A* 提供一个更好的方案的同时，不会对 *B* 造成不利影响（Mahotra & Bazerman，2007）。

如何应对激烈的家族冲突与纠纷

家族成员在有关继承法（inheritance law）和继承权（succession rights）问题上的冲突与纠纷是最激烈且情绪化的（Verbeke，2012c；Verbeke，2014c），它甚至比失败的合资企业或离婚案激烈得多，解决这种破坏性的冲突需要付出极大的努力。继承法的确完全弥漫着血缘的因素，这体现在下列两种方式上：

首先，继承法的规定相当广泛，它是“血缘权利”（blood right）的一种形式。在这里主要涉及无遗嘱继承权（拉丁语“ab intestate”）的原则。在大多数地区，继承人选择的优先级是基于血缘关系的亲密程度，首先是直系子女及其后代，即有直接血缘关系的亲属。此外，还有受保护继承权（protected inheritance right），大多是针对直系亲属、儿童、未亡配偶的保护（Barbaix & Verbeke，2014）。

继承权与血缘之间的第二层联系也体现在冲突的激烈程度上。很少有别的冲突比家族冲突更能影响人的情感和他们内心最深处的感受。那 3 个 E（自我、情感和冲突升级）就是充分的证据。在家族冲突中，情感的火焰剧烈地燃烧到巅峰，家族

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

成员的个人意识（自我认同的最深层）也变得相当复杂，以至于最终冲突升级到像一个绞肉机一样，把完好的骨肉亲情破坏得鲜血淋漓。在冲突期间，家族的墙壁上都仿佛淌着血。这些源自童年和少年时代的遥远经历，即使在多年后挫折和创伤已经钝化，变成内心深处的记忆，但这种深层次的情感冲突还是很难抹去。随着父亲或母亲的去世，在有关遗产的讨论中，怀疑、焦虑和不确定性等这些情感会突然冒出，并像一个回旋镖一样飞回发射者身边，萦绕在他的心头久久不散。

以下三层问题是我们需要解决的难点，从第一层到第三层讨论越来越深入，且难度也越来越大（Stone，Patton，Heene，2010）。

第一层问题（即发生了什么）解释了人们为什么会有不一样的体验，并用不同的方式将现实具化。表面上看似是相同的情况，但他们却是在讨论完全不同的事实，他们彼此各自包含一个完全不同的看法。因此在这里有必要再回顾事实，并通过下列三点来重新阐释它们：

从事实到感知（from truth to perception）：要意识到，我们每个人都在以我们自身的经历和背景看待这个世界，我们都基于自身情况在选择性地记忆事实并留下印象，也带上了很大的偏见与偏差去阐释那些所选择的事实（参见第 2 章）。因此，我们需要认识到，我们个人对世界的看法只是一种独特的认识方式，与其他人的认识有着显著的差异。因此，我们自己的观点

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

只是其中一种可能的解释，既不是绝对正确的也不是事实。例如，我们每个人都有自己独特的感知力。在冲突中彼此承认自身的眼光都是相对的，才是去理解对方观点的第一步。

从意图到影响（from intent to impact）：要理解，那些对我们有非常负面影响的言语或行为并不一定就意味着该言语或行为对我们充满恶意。我们只知道它对我们的影响，却不知道其背后的意图。同样的，我们只知道自己的行为意图却并不知道该行为会对他人造成怎样的影响，这仍然是人类的一个盲点。这里也有典型的归因错误（attributional error）在作怪，我们通常会从最好的出发点来解释我们的意图，却从最坏的意图去揣测别人。如果我们能发现对方的本意都不坏，这将让彼此都有所释怀。

从责备到贡献（from blame to contribution）：在冲突中，我们总是太快地去责怪对方，认为是别人的错误，自己只是无辜的受害者。司法系统也倾向于归责，把错误或责任归咎于有罪的一方，并以固定的流程惩罚犯错者。这种模式在很大程度上只着眼于过去，更积极的做法是主动地调查并分析造成争执的原因是什么。如果双方能够进行公开对话并承认双方在这一问题上各自应该承担的责任，他们就会做出共同的让步，摆脱过去的不愉快。然后，他们可以尝试共同展望未来，并相互协助，以避免类似问题的再次发生。

在第二个层次，我们要寻找到往往被我们深藏在内心，很

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

难表达出来的情感和感受。

更深入、难以触及的是第三个层次，即个体对身份的感觉。它代表一个个体如何看待自己：是一个正直诚实的化身？一个好儿子？一个忠诚的丈夫？一个从不说谎的人等。当冲突涉及“核心身份”（core identity），一个人的人格基石就会被动摇。在这样的情况下，冲突可能会被强烈的情感因素所阻塞。在家族冲突里，总是会明显地涉及这个核心身份。于是也不难解释为什么家族冲突会给人造成如此深的创伤。

在家族财富的管理和转移上所表现的领导力也可能会加剧家族冲突和纠纷的紧张程度，同样，家族对冲突的传统解决方式和家族内部的观点分歧也会推波助澜。

关于领导力，不得不提到家族结构。在比利时，传统的佛兰芒人①的家族结构是非常具有等级特点的。对于家族财富，一般都是自上而下地进行管理，并由“族长”进行决策。他是公司的经理、企业家，有时甚至是一名“行业领袖”、一个让人言听计从的“保护人”。他并不认为子女的投入和帮忙有何必要，因为他知道事情需要怎么做。虽然这种领导方式（通常体现为某种较为温和的形式）到今天仍是家族企业里的标准程序，但实践证明，这一做法本身就包含了“失败的配方”（见下文

---

① 在比利时，讲佛兰芒语的人，可以被称作佛兰芒人。佛兰芒语是一种与荷兰语略有区别的语言。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

3.2 节关于财富在三代之间的损耗方式）。

仔细反思一下就能知道，由传统的“族长做法”而导致灾难性后果并不让人意外。它强化并巩固了家庭成员那些潜藏在心底的、原本不那么真实的挫败感，它既没有认识到也没有认可子女的身份认同及他们独立的意愿、抱负和梦想。通常决策者都是子女的父亲，他会根据自己对孩子的期望和看法来分配其职责、定义其角色。例如一个孩子会被忽略、被拒绝、被认为不合适、没有足够能力开展业务，或者更微妙的是，被认为只是个“搞艺术的”，或者被更粗暴地直接说成“失败者”。这些可能以一种相当激进的形式表现出来，但更多的时候是一些细微、微妙的举动，总之都非常武断。

关于对待冲突和意见分歧的态度，比较传统与保守的欧洲家族更倾向于注重关系，采取回避冲突、寻求妥协的做法。他们认为，对内对外都要保持恰当的形象，发生冲突是可耻的。因此，人们更愿意转移话题或避而不谈。只要家族内部的紧张气氛没到必须被人指出来的程度，就是可以接受的。家族中的父亲无所不能，他最了解每个人应该担当什么样的责任，大家都爱戴这个家长。在发生冲突时，家族成员都拒绝承认家族内部存在的紧张和混乱，大家不会，或者说不敢谈论这些内容。在此期间，父亲则继续施行着“顺者昌，逆者亡”的治家之道。这个过程在历经多年之后变成一种默认的规则，父亲的权威不断得到巩固。父亲过世之后，这种自上而下的决策方式走向终

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

结，而父亲的愿景和期望又一次在宣布遗嘱的时候重见天日。这也难怪，在那个特殊时期一枚潜藏的炸弹终于爆炸，人们也终于坚持把自我的身份认同感和愿望都摆到台面上。那些受伤的自尊和内心深处的情感往往会让冲突升级，最终导致持续多年的纠纷及法庭程序。

案例三：罗恩，一个寻求认可的故事

罗恩和安娜是一家富有的南欧酒店和海滩度假村家族的继承人。他们的母亲在几年前去世了，但父亲阿尔伯特依然健在。

阿尔伯特一直管理着家族企业，尽管资金来自于孩子们的母亲。他是一个非常英俊的男人，身材高大、皮肤被晒成棕褐色，有着经典的脸型和令人消除戒备的微笑。他非常聪明，迷人极了。在阿尔伯特的管理下，家族企业已经蓬勃发展，并成为欧洲南部的领先品牌。

安娜是最小的孩子。她像极了爸爸，相貌迷人，有着极高的智商和情商。她不仅继承了她爸爸的魅力和大脑，还有妈妈的耐心和慈爱。她嫁给了一个很棒的丈夫。他是一个外科医生，宠爱着自己的妻子和他们三个天使般几乎完美的孩

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

子。他们是快乐的一家五口，他们会在游艇上放松、滑水、冲浪，骑水上摩托，或者在高尔夫俱乐部吃晚饭，或在乡村俱乐部喝鸡尾酒和饮料，一起玩儿马球。安娜在大学里是网球和游泳冠军，她的三个孩子似乎也随她有着运动天赋。

罗恩是家里的长子。他是一个数学天才，他总是喜欢数字的魔力。当他进入一个房间时，他会数地板上的石头或窗帘上的花朵数量。他在花园和加油站能看出规律和统计数据。虽然不丑，但他也不算好看，长相非常普通。他戴着大眼镜，有着苍白的皮肤和哈利波特的发型，这并没让他脱颖而出。他对数字和规律的极端痴迷让他有一个书呆子的外观。他走路时总是弯着腰，仿佛正在寻找从土壤中弹出来的数字。他唯一开始参与的运动就是慢跑，但由于他的右膝，他在几个月后不得不停下来。他小的时候坐在沙滩上玩儿，如果有一些沙子粘在他的小脚趾之间他就会哭叫。

阿尔伯特原本对罗恩有很好的计划。但是当罗恩两岁时，安娜出生了。很快阿尔伯特只对她感兴趣了。罗恩太不像父亲了，以至于阿尔伯特在他身边时都会感到尴尬甚至是紧张。罗恩 6 岁时曾找过阿尔伯特帮忙，要求他把某些桌椅放在另一个位置，甚至是房间的中央，以创造一个相对于门或天花板灯的完美几何尺寸。自那以后，阿尔伯特就和这个孩子疏远了。罗恩越想试图获得阿尔伯特的注意和认可，他们之间

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的距离就越大。

几年前，当阿尔伯特决定从企业 CEO 位置卸任时，他自然地任命安娜为他的接班人。他要求罗恩接管家族股票投资组合的监管工作。安娜在业务上非常成功，阿尔伯特对她以及她美好的小家庭赞不绝口。虽然家族投资在过去几年中收益一直是稳定的 8%，但阿尔伯特从来没有关心过这个问题。当他召开有关股票表现的会议时，他只对该家族的投资银行家的预测和看法感兴趣。他甚至没有看过罗恩为所有资产类别做出的统计分析。

罗恩没有女朋友。他被这个充满女职员的公司吓坏了。尤其是自从父亲在一个家庭新年晚宴做了祝酒词，希望罗恩遇到人生挚爱后，更是如此。罗恩一个人过着孤独的生活。自从母亲去世后，没有人拥抱或者触碰他。

如今意外发生了，阿尔伯特一个月前突然去世了。罗恩在他的律师的办公室里打电话给安娜，说他想和她安排一次会面。他想成为酒店业务的 CEO。他声称自己是长子，是合法的继承人。他说，他最深切的愿望就是拥有和领导公司。阿尔伯特没有留下遗言。酒店业务和家族股票投资组合的价值是相当的，所以罗恩说这很容易，“我得到业务的股份，安娜来管理家族股票。这是一个平等的划分，两者价值相当”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

你对律师的建议是什么？他应该如何处理罗恩这个问题？

如果律师将罗恩最深切的愿望转化为票面价值，并传达这个信息给安娜，很有可能他很快会与安娜的律师谈话。双方可能进行阵地战，最终可能升级为诉讼。领导了公司多年的安娜很可能不想答应哥哥，她可能想为之而战。

律师是否有其他选择？

律师要求罗恩解释为什么这是他的愿望。什么对他很重要？他真的想要什么？罗恩继续解释说拥有这家公司对他多么重要。他厌倦了处理股票，是到了改变的时候了。他的生活中需要一个新的挑战。酒店和海滩度假村有迷人的味道，他想要给自己无聊的日子增添点色彩。

律师想知道他为什么会有这种突然的变化，这些真的是罗恩的首要兴趣吗？罗恩可能会在这一点上感到有点恼火。尤其是当他的律师跟他讲述了安娜的兴趣，以及她多么不可能去接受罗恩的愿望，接手股票投资组合。说到这儿，罗恩生气了，他质疑律师的忠诚。“你到底站在谁那边？”他问。

只有忍耐和真正的体恤才能让律师找出问题的核心。“你似乎认为这个公司就是你的？”罗恩说：“是的，绝对啊，这些年来我一直没有插手生意。父亲甚至不在乎我为股票和投资做的工作。他的一生只有酒店和度假村，眼里总是美丽的、了不起的安娜，总是关心业务。如果这个业务真的如此重要，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

那么我也应该试一试。我是长子，我是父亲的继任者。”

“你觉得你的父亲没有赞赏你对股票投资组合的努力。他没有认可你所付出的努力。”“是的，”罗恩说，“也许他甚至不知道我们的业绩有多好。这些都是我做出来的！”

“作为儿子，作为长子，你觉得获得酒店和度假村的业务是你一出生就有的权利吗？因为你的妹妹已经有机会领导公司，所以现在轮到你了？”“当然啦。”

“你觉得你的父亲更喜欢你妹妹吗？”“当然，他宠她、爱她、敬佩她。我有时候甚至怀疑他是否爱我。”

“喔，你肯定很不容易。你被父亲忽略了。所以你想要的是，他也会爱你，对你有兴趣，给你一些注意。”“哦，我的天啊，是的。即使在她的成年礼聚会上，安娜的蛋糕也比我的更大、更精美。哦，我的天啊……”罗恩开始哭泣，律师意识到他已经抽丝剥茧地找到了罗恩真正关注的问题所在。

“释放情绪吧，罗恩，哭出来就好了。这肯定伤害你很深。我相信安娜也爱你。她知道你同样有权利。你们都是你父亲的孩子，不论是哥哥还是妹妹。”“是啊，爸爸，爸爸，你为什么不接受我？哦，天啊，为什么？”

在罗恩对酒店业务的强制要求背后，是他对被尊重为继承人的渴望。在这种利益和兴趣下，我们可以发现大量的感情和情绪，挫折、伤害、痛苦、嫉妒，渴望父亲的爱和关注。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在核心深处是一个人的身份震荡，一个人深深地希望被承认为他父亲的儿子和他妹妹的兄长，被承认和他的妹妹有同等的价值。这样的身份认同问题往往会从深层内部的情绪和兴趣上升为完全没有妥协和退让余地的强硬谈判立场。每当有人提出一个相当不合理和不可谈判的要求时，你就可以怀疑可能有困扰的情绪和身份问题深入那个人的内心了。

那么罗恩现在怎么样？

律师叫来安娜，要求她听罗恩的故事。她试着理解他的痛苦和沮丧，没到10分钟，安娜也开始哭泣，把她的哥哥抱在怀里、亲吻和拥抱他，并道歉："我真是太抱歉了！这些年我都试图与你联系，真正交心地谈话，但是我感觉你不想让我进入你的世界。所以这些年来我都错了，你感到如此悲伤、孤独。哦，哥哥，这对你来说该多么痛苦啊！但我们会改变这一点的。你是我的哥哥，你是爸爸的儿子。我爱你，我们都爱你，拥抱并欢迎你。也许我们可以一起领导业务。我知道你是一个天才，哥哥。"

罗恩激动得发抖，他破涕为笑，看着安娜蓝色的眼睛，又再次地拥抱了她。"谢谢你，妹妹。"

几次午餐和会议后，他们终于定下了解决办法。

他们把酒店和股票投资组合放在了一个基金会里，两人

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

都有同等的权利。而安娜继续带领酒店业务，罗恩则继续管理投资。并且，罗恩学会了冲浪。

自上而下的决策方式的失败与一个非常通用的心理学原理有关，即人们更不愿意接受上层强加给自己的规则，他们不会像自己主动寻求参与时那么充满热情地、准备充分地寻找和实现解决办法。自治（autonomy）和参与（involvement）是人们感受幸福的重要因素。费舍尔和夏皮罗（Fisher & Shapiro, 2005）在他们的著作《超越理智》（*Beyond Reasoned*）一书中给出了人在一个组织中自我感觉良好的五个关键因素。在我们针对家族的系统研究方法中，家族也类似一个组织，其中每个成员都以自己的方式发挥了各自的功能。因而我们可以认为，这五个因素对于家族成员的福祉同样重要。除了上文提到的自治，作者还指出了赞赏（appreciation）、关系（connectedness）、角色（role）、地位（status）这四个因素。我们倾向于再增加一个因素——“公平感”。

“冲突愈激烈，胜利愈辉煌。”——托马斯·潘恩（Thomas Paine）

无论是与任务、关系还是过程相关的冲突，都需要建设性

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的解决方式（Jehn，Greer，Levine，& Szulanski，2008）。处理并建设性地解决冲突取决于家族成员之间能否公开地进行沟通。只有这样，才有可能发展出相互信任（mutual trust）（Coleman，Deutsch，& Marcus，2014）。那些自上而下的“教父”法则通常在父亲过世时（有时甚至更早）会为企业带来极大的风险。事实上，在这时继承人之间可能出现激烈的冲突和争端，通常还会引入那些无血缘关系的家族成员。如果个人对冲突准备不足，不能建设性地进行处理，可能会深陷于冲突的消极影响中。争论可能迅速变得十分激烈，情感冲突逐渐升级，损害当事人的身份核心。

对于这样激烈的冲突应该采取的建设性态度是进行问题解决型的谈判，如果家族自己及其律师、顾问都无法解决，就要引入调解（mediation）程序。家族冲突的调解员需要认识到，想要有效地处理这一问题需要投入很多技巧与耐心。家族的历史、青年时的一些情感经历、企业的未来发展、对金钱和权力的贪婪，这些元素都会相互作用，从而成为一个威力十足的火药桶。调解员需要具备正直和诚恳的品质，能够公正、诚实地处理人们那些基本的以及深层次的需求和身份认同问题（Verbeke，2015）。

预测争端：视冲突为机遇

如前文所述，“冲突”一词也包含积极的含义。即“con-

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

flict”的拉丁语前缀“cum”有“合作”的意义，它为丰富人际关系提供了机遇。约翰·克鲁伊夫（Johan Cruyff）的一句名言是“每一个劣势都有其优势”（every disadvantage has its advantage）。在 Menkel-Meadow 等学者于 2006 年出版的书中①就可以看到，尽管很多家庭对冲突都会采取回避措施，然而并不是所有的冲突都（只）是消极的。与此相反，冲突作为人与人交互过程中的一个重要特征，为我们提供了一个加深、加强这些人际关系的积极机会。显然，关键问题不在于冲突本身，而是当事人的处理方式。冲突对我们的人际关系具有重要和建设性的作用，但前提是双方要以积极有效的方式处理这些问题。有些家族成员之间没有争论或分歧，大多是因为人们往往倾向于回避冲突（这很正常），但就是这种逃避和抑制的做法使得他们无法对其公开讨论并采取积极的措施。然后冲突就会演变成一个真正的问题，继而问题加深变成溃烂的肿瘤，最终会爆发出来。到那个时候，真的必须以建设性的方式处理这个大问题了，例如通过调解的方式。

---

① Menkel-Meadow，C.，Kupfer Schneider，A. & Porter Love，I. （2006）. Negotiation：Processes for problem solving. New York：Aspen Publishers.

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

家族治理（family governance）和家庭动态[1]（family dynamics）

但是，为什么要等到冲突发生时才采取措施呢？应当以预防为主、治疗为辅，才能起到四两拨千斤的效果。为此，我们非常倡导家族采用预防方法。在一个家族里，成员必须学会如何辨别冲突的积极面，并以一个健康透明的方式应对。家族成员最好尽早形成一个自下而上的公开沟通体系，借此学会如何处理冲突，并为自己能够正确看待冲突且解决冲突而鼓掌欢呼！这个学习面对和处理冲突的过程涵盖的范围很广，绝不限于仅仅是解决家产继承和管理安排、家族企业的接班人以及职位任命等问题。所有待解决的问题都应被放到一个公开、透明、互相理解的沟通过程中。在家族治理上，用提前沟通、尽早沟通、有效沟通这些预防性的手段来解决冲突是实现家族和谐的最佳保证。如果一个家族有公开沟通的文化基因，那么它将能团结起来一起建设性地处理各种困难和微妙的问题（Verbeke，Nijs，& Verslype，2013）。

考虑到每一个家族成员的潜在利益、愿望、感受以及全员参与的必要性，所有人都要学会如何在关心自己和体恤他人之

① 家庭动态：也有人译为“家庭动力（学）”或“家庭动向”，指家族内部可能存在的各种关系，以及家族成员彼此之间的相互影响。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

间架起一道桥梁。家长和孩子们都要学习以清晰的、尊重的态度形成自己的观点，同时体恤对方的观点。所有家族成员要学会团结一致，相互尊重和信任，为接班换代做好准备工作和执行工作。

这一成长过程需要时间，而时间对传统与保守的欧洲家族的“家长”来说通常是个问题。他们许多人都需要改变对那些“软技能”（soft skill）的天生反感和厌恶。他们称之为浪费时间，但事实上他们是害怕，害怕放松手中的缰绳对局面失去控制，害怕被人审查并暴露自己的脆弱。而这确实也代价很大，让他们通常难以承受。典型的、富裕但传统又保守的欧洲家族尽管在做生意上十分专业，但在对其资产和继承方面却保持着固执的规划——“我会按自己的方式处理这个问题”。他会采用一些突发奇想的建议，然后在某次招待会或者晚宴上询问他人意见，进行拍板决策。这个自以为是的家伙在他的会计师或公证人或好朋友的协助下，或许能以某种方式搞定一个问题。在这个过程中，税收减免的吸引力和保留自身控制权和权威是其关注的重点。然而在这种“零敲碎打”“想起一出是一出”的心态下，显然他无法建立一个专业、老道与得心应手的家庭动态或家族治理系统，或是发展出良好的沟通和同理心。陷于这种“别担心，总会有办法的”的短浅目光中，一些家族成员尤其是创始人会缺乏耐心、时间、气魄和专业的方式去腾出必要的预算来处理家庭动态问题，无法像他们对待企业经营和投

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

资时那样专业、老道与得心应手。这个问题存在于很多组织中，只注重家族短期利益的增长，而忽视家族中长远的危机，将有可能导致家族财产在未来的巨大损失。这种目光狭隘的做法是不明智的，一分耕耘一分收获，不要等到创始人或管理家族财富的长辈离世，家族陷于争吵或纠纷时，才为当初的短视悔恨不已。

发展家庭动态是一个需要花费时间、精力和金钱的长期过程，它也是复杂而曲折的，存在着很多不确定因素。有时在结构和情感上比其他事情更难处理，例如当一个家族有很多孩子或好几代人同堂时，从第一代创始人转换成第二代的兄弟合伙经营的过程在结构上往往比传到第三代时的表兄弟合作经营更简单。在后一种情况下，涉及人数更多，彼此没那么熟悉，也没有生活在同一个核心家庭中。此外，在部分家族中，由于性格的多样化和人际关系的摩擦等问题，这一过程中的情感问题更让人难以承受。

调谐家庭动态的过程中需要家族成员付出极大的耐心，并向其他家族成员释放出善意。家族成员最初需要一名引导员（facilitator）的帮助和指导，以后他们会逐渐变得独立，能够以各自不同的方式关心和倾听彼此。如果发生讨论或争执，他们能够以开放和积极的态度来应对。在此过程中，引导员需要具备一定的技能和技巧，并像一流的调解员一样具备专业的态度和原则，这样就可以在冲突爆发之前有效地调解矛盾问题。这些技能与技巧涉及如何调解或促进家族成员之间的沟通，让他

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

们在这种方式下学会积极地解决冲突，并巩固家族关系和凝聚力。

准确地说，在家族一片和气、还没有出现冲突或争执的预兆时，由于把调解的重点放在了关系和沟通上，变革型调解模式（transformative mediation）对引导员设定家族治理的流程非常有帮助（Baruch Busch & Folger，2005）。这种模式逐步推进家族成员之间的开放和信任关系的发展，使彼此能够相互尊重并对不同的观点及可能出现的冲突提出建设性意见。家族治理的发展过程是朝着预测传承时可能出现的争执而调整的，将潜藏的挫败感和潜在利益共同发展为自下而上的途径，让每一名家族成员的个性和角色都得到尊重。与其等待创始人过世后再进行变革，不如趁创始人在世时就建立一个全员都有发言权的流程。在这个流程中，各方都需要冷静地提出自己的见解（得到授权）并且对他人的利益表现出同理心（认可他人）（Verbeke，2009）。家族治理的领导者深知，只有家族成员才可以做到这些。他们需要不断发展壮大自己，从他人的介入中练习自我控制和克制，并开始积极主导自己的事务。

最重要的是，要把这种良性的家族成员内部的沟通模式固定下来，并为家族成员所掌握。首先以一个开放性的讨论开始，家族成员各方揭示他们所认为对自身最重要的东西，并自己决定在当前情况下该如何处理这个流程。该流程并不是一条直线，而是伴随着各方群体相互作用的流动而不断演化的循环结构。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在各方群体能够更加清楚并准确地解释自己的观点和利益，并可能对彼此相互认可时，引导员仍然要保持时刻警惕。引导员或调解员的关键技能是沟通，包括语言沟通和非语言沟通，还有尤其是很强的共情倾听（empathic listening）能力。这其中很重要的一点就是引导员把家族成员的想法和观点像照镜子一样的，以更清晰、全面的方式表达出来，从而被其他的家族成员确切地、完整地领受到。

对于说话者：由于他所说的话、语气和情感会被引导员转述并求得确认，这就给了他/她多一个机会厘清自己的想法，让他有机会纠正和调整自己的措辞，并最终表达出来（empowerment）。

对于倾听者：因为他现在已经改变了聆听模式，具有较少的偏见，于是可能对说话者表示出认可（recognition）。

值得强调的是，这种情况需要引导员对家族的每一方进行单独的指导。引导员首先需要询问某一方，然后对其回答的内容进行复述和解释，检查自己是否了解了他们的观点，是否符合原意，或询问他们是否还要进行修正和微调，对他们的感受和情感表示认可。一旦他们感到自己被引导员理解了，引导员就可以转向另一方进行同样的步骤。这用到了“共情循环”（empathy loop）（如图 3－2 所示）（Mnookin，2000；Verbeke，2011）。共情倾听的力量是巨大的，它显示出一个人能够理解别人的看法、观点、所关心和忧虑的事情。尽管人们可能不会表

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

现出同情，或者不必去同意对方，共情的效果也是非常强大的。一个人仅仅是因为感觉到自己被对方理解、承认了，也会变得更加积极（被授权了），更愿意不带评价地关注别人（认可）。

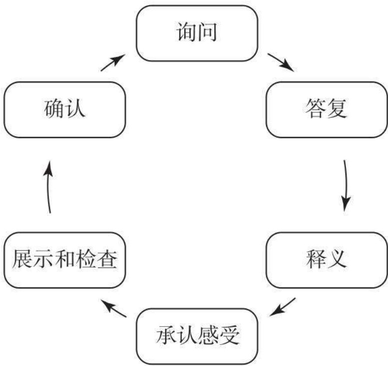


图 3－2　共情循环

一起行动

作为一个家族一起行动、相互倾诉和聆听，远比起草那些家族章程和家规等文件更接近家族治理的本质（Verbeke，2015）。这些文件当然也是有用的，有时甚至是必要的，它们往往是家族治理过程的自然产物。

然而，不幸又可悲的是，对于那些尚未经历过大量学习和成长过程的家族来说，他们也确实有这样一个家族章程。它是在两三次家庭会议讨论后制定的，在其协助下，家庭成员会感到一切都看起来井井有条。这样的家庭是在实行“家庭静态”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（family statics）的治理方法。然而通常，他们会逐渐意识到，家族章程并没有为他们提供什么积极的东西。事实上，它甚至是一个阻碍，因为它可能会给人误导并制造错误的印象，让大家觉得一切安排都令人满意，家庭关系也十分和谐。然而，在缺乏沟通和共情心成长过程的家庭里，与其被幻象误导，不如根本不要制定什么章程。

案例四：约翰，一个忧心忡忡的商人

不久前在一个高档晚宴上，约翰（一名行业领袖）跟我分享了他的一些忧虑："我的孩子们快要大学毕业了，而我最近几个月一直很紧张。然而我不应该这样。我所从事的这个行业正在蓬勃发展，我的孩子们也真的很好、很聪明。坦率地说，我的恐惧是如何在未来几年乃至几十年内将我的孩子们与业务联系在一起，如何确保没有冲突发生，确保他们能继续在这个行业发展下去。与朋友们（都是商业领袖）交谈之后，我更担心了。"

他更加紧张地接着说：

"事情是这样的。你知道吗？他们都说自己已经用很便宜的方法，就把事情处理好了。他们请了一个律师，与所有家

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

族成员集体见面了三次。所有家族成员都被邀请参加，无论是妻子、丈夫、孩子，还是儿媳、女婿。他们讨论了家庭价值观，让每个家庭成员从约 50 个词语（如尊重、诚实、勤奋等）中选出 10 个各自认为最重要的，然后进行讨论。接着他们还用同样的方法讨论了家庭使命、家庭对商业和财富的看法，并制定了谁可以在家族企业工作，以及在什么条件下工作的规则。第三次也就是最后一次会议中，律师就提出了'家庭宪章'的概念。妈妈和爸爸以及所有的孩子都签了，并举杯庆祝，就是这样。然后问题就解决了。"

他补充说：

"但是，是这样吗？问题真的解决了吗？我的一个朋友在 5 年前就做过这个什么'家庭宪章'的东西，但现在面临着很大的冲突和讨论。你对此有什么建议吗？"

根据前几页学到的内容，你会如何回答这个问题呢？

考虑一下这种方法的优点和好处。

可以说组织这种家庭会议是非常有价值的。事实上，一个家庭确实应该考虑它的价值观和它的长期使命。

家庭的目的是什么？他们的共同价值观是什么？家庭如何看待和处理成员进入企业工作的事？对于无血缘关系的成员呢？

因此，难道我们不应该依靠那些专家所了解的专业知识

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

吗？他们带来的量表和问卷都是基于许多相关案例而做的。所有的家庭不都面临着类似的问题吗？因此，使用预先存在的知识和经验可能是非常有效的。这可以节省时间。你不应该也没必要花时间把一切都“从零做起”，难道不是这样吗？

然而，到目前为止，你已经意识到此做法可能带来的几个缺点或风险：

不存在家庭静态

约翰感觉到，强烈的人际交往和情绪，以及偶尔产生的冲突，不能用两三次会议基础上起草的标准的、自上而下的文件来解决。这种家庭宪章可能给家庭成员造成一种一劳永逸的印象。然而，这是一种错觉，至少有以下两个原因：

首先，生活不是静态的，而是动态的。冲突是人类互动的本质。它们将永远存在，即使是在最好的、充满爱与关怀的家庭中。

其次，冲突不能仅仅由规定的结构或治理规则来有效地解决，而是主要由人来解决。

此外，一旦家庭成员意识到家庭宪章本身确实不能解决他们的问题或冲突时，这种以静态的角度来对待家庭关系的方式反倒可能变为一种阻碍，进而成为家庭成员出现沮丧情绪的根源。

事实上，虽然组织会议讨论家庭价值观、目的和使命本

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

身是值得赞扬的，但所使用的方法可能应该受到批评。使用标准化的文件和检查表似乎不能刺激家庭成员之间的沟通和对话。它是一种自上而下的方法，由家长发起和支持，由他的律师或顾问来执行。这种做法可能使家庭成员更沉默，并阻碍了任何反对意见的提出。此外，由于强调效率，这种方法似乎主要是以结果为导向，即会议必须以家庭章程结束，必须有一个有形的结果，一个我们可以参考和作为框架的文件。这似乎忽略了过程导向的重要性。正如我们所看到的，研究表明，通过明确参与过程而产生的自主权是让所有成员全心支持家庭协议的关键。而且这对于他们对结果的感受也很重要。在使家族成员感受到公正和被接纳这个方面，程序公正（process justice），即让所有有关方在过程中都有发言权，比侧重于具体结果及其实质性内容的实质公正（substantive justice）更重要。

因此，我们建议家庭：

为冲突欢呼

你可以制定一百个章程，但家庭成员之间的冲突永远不会消失。问题不在于冲突本身，而在于冲突是如何被处理的。只要我们能以积极和有效的方式处理冲突，它们就能在我们的人际关系中发挥重要和建设性的作用。

因此，我们对约翰的建议是，他不应该止步于在两三次

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

会议中起草的家庭章程这个“速成品”。他对家庭可持续和谐的渴望应该激励他开始建立一个自下而上的开放式沟通渠道，学习处理冲突。

这种家庭动态过程提供了一个包含透明和共情沟通的平台。将这种开放的沟通方式融入家族文化的 DNA，从而使家族能更有优势去共同建设性地应付困难和微妙的问题。

通过开放式对话，他们在某个时候会达成关于一个或多个主题的家庭协议。所有这些家庭协议一起构成了一个真正鲜活、动态的家庭宪章。它是从家庭持续变化的场景和生活中由下而上演化而成的结果。

3.2 延续（continuity）还是自治（autonomy）

在实践中，我们采用一个从 0 到 10 分的连续型量尺为我们提供一个范围或谱（spectrum），用以测量一个家族在完全延续和完全自治之间会采取怎样的财富管理方式。其中一个极端是完全自治（0 分），即财富所有者（业主）死亡时，财富会完全被其后代分得，他们对这些所得的所有权没有任何限制、保留、产权负担或条件。而另一个极端是财富的完全延续（10 分），即财富是固定的，始终停留在一种永恒的系统中（永久信托），永远不能被取出。在两者之间，我们发现存在一些或多或少具

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

有深远意义的结构和机制，用来维持财富在短期或长期的集中，例如联合所有权、基于民事或商业法的公司、股东协议、集团和财团、持有结构、基础行政办公室、私人基金会、基金会及信托机构。在这个量尺上，家族越接近右端（延续），越倾向于把财富集中在一起传给后代，子女或下几代人将越没有权利自由分割财富为己所用。因此，我们将其称为一个家族在延续－自治谱（Continuity Autonomy Spectrum，简称 CAS）中的位置。

一个家族在延续－自治谱中的位置基本取决于家庭共同的准则和价值观。家族的目标究竟是什么？家族财富的长期愿景和战略是什么？大多数人都希望孩子之间能够和谐共处，但当涉及财富时该如何做到这点？有些人希望财富不断增长，并被用来从事商业交易和投资，以这种方式为社会创造财富。对此日本人有一个非常美的表达，叫“kaizen”（改善）或“continuous improvement”（持续性改善）（Landes，2007）。而其他人则采取更加保守的立场，他们认为在维持财富的同时能用利息和红利为孩子提供舒适的生活就十分满意了。一方想要把财富公平地分配给孩子们，充分发挥他们个人的能力（财富保守，wealth conservation）；另一方认为应当以协同和规模优势保持财富，但同时也在为子孙后代造福。一方担心孩子们如果轻易地被允许支配家族巨大财富的源泉，将会变得骄纵奢侈（堕落孩子综合征，rotten kids syndrome，是富人的诅咒）；另一方则相信孩子会以负责任的态度把钱用在有意义的地方。一个人选择

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

了延续财富，并不一定意味着财富的创造或下一代将合理地利用财富。于是，那些喜好风险规避型投资以及反对任何创业倾向的人会雇用保守的受托人，将家族财富锁在“永久信托”中，变成“呆滞资金”，他们以为这样做至少规避了一些他们身后就再也无法掌控的风险（Carney，Gedajlovic & Strike，2014）。

迈耶·阿姆谢尔·罗斯柴尔德（Mayer Amschel Rothschild）——罗斯柴尔德银行王朝的创始人（Hughes，2012）为我们提供了一个跨代传承的历史参考。迈耶于1744年出生于德国法兰克福，他创造了国际银行业的准则，部分原因是他积极地把子孙后代置于他对未来的愿景中。基于三大支柱——长期愿景、分散风险与国际化，他鼓励儿子们把家族企业拓展到欧洲的金融业中：阿姆谢尔（Amschel）负责法兰克福的办公室，所罗门（Salomon）搬到了维也纳，南森（Nathan）在伦敦发展，卡兰（Calann）在那不勒斯开设了一个办事处，雅克布（Jacob）在巴黎开分行。这一战略对于实现迈耶的愿景至关重要，接班的成功使得罗斯柴尔德家族成为历史上最富有的家族。迈耶·罗斯柴尔德长期位列福布斯杂志20位最有影响力的商业精英之一（Forbes，2005）。

财富转移的内部因素

财富传承到下一代的过程往往不容易成功。尽管成功的定

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

义也是主观概念，但一般来说，这里的成功是指家族成员之间没有争执冲突，家族维持其富裕水平。民间智慧无处不在，在中国有这样一句话（Ward，2004）：第一代创业，第二代守业，第三代败业。荷兰语和英语中也有类似的表达；在墨西哥是“Padre bodeguero，hijo caballero y nieto pordiosero”（Strauss，1994）；而在意大利文中则是“Dalle stalle alle stelle alle stalle”（Ward，2004）。

这些民间俗语得到了研究的证实。事实上，从第二代到第三代的传承过程中通常会出现各种问题（Morris，Williams，Allen，& Avila，1997）。从第一代到第二代的传承中大概有 70% 的企业会失败（Williams & Preisser，2003）。进一步研究证实了这一趋势：家族企业只有约 33% 存活到了第二代，而只有 10% ~ 15% 成功延续到了第三代（Molly，Laveren & Deloof，2010）。鉴于老一辈无疑都有性别偏见，在女性之间的传承概率可能更低。到底能有多少女性能够为家族企业工作，在家族企业中担任有影响力的职位，而不是被塞了一笔钱，就此告别家族产业呢？

虽然在很多文化中，性别歧视仍然是一个根深蒂固的社会“恶疾”，但令人欣慰的是，近些年来，在更多国家的商业环境里，这种情况已经有所改善。（Carney，Gedajlovic & Strike，2014）。

在我们研究传承失败的主要原因时，事情就变得有趣了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在这 70% 的传承失败的案例中，有 3% 可以归咎于差劲的法律、财政或财务咨询。而余下 97% 的情况中，失败可能是由于错误的沟通、缺乏信任、没有共同的价值观、继承人准备不足，或错误的角色分配、角色混乱、角色模糊等问题（Dyer，& Handler，1994；Morris，Williams，Allen & Avila，1997；Williams & Preisser，2010）。

对于代际传承的成功或失败解释，很大程度上都归因于沟通、心理、情感和角色分配等内在因素。这证实了以建设性的方式处理冲突以及采取恰当的领导力的重要性。

财富转移的外部因素

家族在延续 – 自治谱中的定位也受到了外部因素的影响，如法律法规和模式、民事、财政以及其他社会背景和文化因素。在美国和加拿大，其法律和财政框架都有助于家族王朝的出现，我们发现了一些可以用文化角度来解释的差异。相较于美国“开拓传统”（frontier tradition），即家族后代中的每个人需要对自己的命运负全部责任（Landes，2007），而加拿大的文化倾向于保护富有家族的家族后代，于是市场上会活跃着更多“由家族后代控制的上市公司”。

在目前的研究中，这些外部因素直到今天也没有被给予足够关注。例如，与遗产和继承有关的法律条框（继承税、死亡后的转移权、赠与税等）影响了为下一代分配财富的有效方式。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在德国存在一个发达的“中型企业”（Mittelstand）。集体导向的继承法（即财富要共同传递给所有的继承人）和对家族企业完全免遗产税的政策，刺激并支持了家族企业和家族财富的长期发展（Carney，Gedajlovic & Strike，2014）。

这与法国和比利时的继承法形成了鲜明的对比。法国的继承法可追溯到法国大革命时期。“平等，博爱和自由”（égalité，fraternité et liberté）的原则以及旧制度贵族特权的消除在很大程度上决定了继承法的内容，即每个孩子都有权平等分得财富。这种平等主义的思想可以追溯到启蒙时代。诸如孟德斯鸠和卢梭等哲学家，他们认为平等是实现个人自由的条件（参照前文中 2.1 节关于 Whitman 对欧洲大陆文化的分析，即公民的尊严和尊重）。此外，该继承法的观点也同样深深植根于政治中。通过财富的公平分配，巩固了新社会的民主基础，消除了旧制度的残留（如嫡长子继承制和财富的集中）。因此，拿破仑一世时期的立法者认为这是非常重要的，要尽可能地代代分配财富。但这种要让财富在孩子之间平等分配的规定，只适用于被继承人去世时没有留下遗嘱时（当立遗嘱者没有通过遗嘱、捐赠、合同遗产或继承协议分配财产时）而适用的法定继承。这种子女平均分配遗产的法定继承的适用，使得下一代的某一方有效的积累巨大的遗产就变得非常艰难。如果一个家族有 5 个孩子，而每个人各自又有 5 个孩子（在当时并不罕见），那么 1 000 万的财富将在两代人之内锐减到每人 40 万。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

鉴于无遗嘱继承法只是补充法则，财富的所有者不必非得遵循这一法则，大革命时期的立法者不得不设置额外的法规。如果立遗嘱人想要为第三方谋福利，而损害到他的至亲的利益（例如他的孩子），那么，继承法（储备条例）就会强制进行干预和纠正。在比较法（comparative law）研究领域的内容基础上，我们识别出了三种类型（Verbeke，2002）。最有说服力和限制性的是比利时的继承法，它具有较强的传承储备性。遗产的很大一部分不能被免费使用：在一个孩子的情况下可支配一半，两个孩子的情况下可支配2/3，而在有三个或以上子女的情况下可以支配3/4。此外，受保护的部分不是基于长辈去世时所有物品价值而计算的，而是基于一个所谓的虚拟遗产计算得数（fictitious hereditary mass）。要在遗产之上加入任何时间（将要或者已经）送给家族任何人的所有礼物，将这些礼物换算成长辈去世那一时刻的虚拟价值。例如如果死亡时可继承的财产额是100，而在1972年曾送给某位子女一个价值100的礼物，而如今该礼物被估值为1 100，那么虚拟遗传量就为1 200。在这种情况下，三个子女每人都分得300，由于可继承的遗产只有100，他们就必须从礼物的受益者那里索要那300（Verbeke，2003）。话虽如此，但对该继承法的一项改革提案已提交至参议院，旨在限制储备的影响。但是，它还没有被通过，尚未成为法律，因此储备暂时仍然有效（Casman，2014）。

在许多其他国家，对遗嘱自由的限制并不是很严格。第二

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

种类型是德国法律（自 2003 年以来在荷兰也有效），已经宽松得多。而在英美世界里，很多立法者从原则上并不希望限制立遗嘱人的权利。尽管如此，被剥夺继承权的“富二代”们在这些国家也可以为遗产索取某些权利，例如为了完成学业或者因为生活困难。这方面的一个典型例子是英国的家庭养老保险。在过去几年中，我们也注意到血缘的影响力越来越大：英国法庭似乎越来越倾向于为那些丧失继承权的子女分配合理的遗产份额（Verbeke，2014）。然而，在适用英美普通法系（common law）的地区，遗嘱自由仍然比在欧洲大陆上更显著。这刺激了企业家们去争取一个“资本凝聚体来稳定企业并为企业融资”（Carney，Gedajlovic & Strike，2014，p. 1264）。研究表明，对遗嘱自由的限制能有效造成家族企业更少的投资。在其他国家，如荷兰，相关法规并没有那么影响深远。

法国和比利时的法律还要求子女在继承遗产时支付百分比相当高的遗产继承税，在比利时某些地区这一数字高达 65%，而在讲法语的布鲁塞尔地区，这一数字甚至高达 80%。法定继承的规定实现了遗产的平均分配，大部分是通过储备部分征收，再加上高额的税率，导致了家庭财富在最大程度上碎片化。在上文那个 1 000 万到第三代被稀释为每人 40 万的例子，在这种法规的实施下，经过两代人财富又进一步碎片化，变成 25 万。因此，我们可以清楚地看到法律条框是如何将家族财富的分配制度化和碎片化，并破坏跨代传承的。因此，保持家族财富完

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

整并希望其代代相传的愿景与这一类的遗产继承法规的立法本意确实大相径庭。

此时，沟通和领导力更加重要

体制外的司法、财政因素以及社会文化背景为家族财富走向延续或自治创造了必要的条件框架：要么更多地倾向于为了家族财产能够最大程度保持完整的“延续”（如美国、德国），要么更多地转向分割家族财产，使每份遗产都按照不同继承人的意愿进行分别“自治”（如比利时、法国）。在以自治为导向的社会背景下，一个希望跨代延续的家族及其家族企业会面临着沟通和领导上的双重艰巨挑战。

案例五：克鲁特家族与克鲁特企业

摘要

克鲁特家族（the Colruyts）是比利时的一个标志性家族，也是一个家喻户晓的名字。克鲁特集团是一家领先的零售商，以其强有力的价值观和可持续的商业模式为特征，在2015—2016财年创造了91亿欧元的营业收入，净利润为3.66亿欧元。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在商业的成功之下一个更为复杂的现实是，深植在克鲁特家族成员中的家族核心价值观是：注重家族企业和财富的长期的可持续发展。而这种价值观的重要性之大，甚至可以使家族主要决策者可以做出远远超出家族当前短期商业利益，但有益于家族未来的商业决策。

在本案例中，我们会谈到克鲁特家族的历史，它与克鲁特集团公司是交织在一起的。然后，我们讨论家庭动态如何与家族财富治理的决策相互交织。具体而言，我们会关注“家族的身份认同（family identification）”“家族的控制力与影响力”（即社会情感财富理论的两个维度）和家族财富的“延续 – 自治谱”（continuity – autonomy spectrum）。我们将从这三个方面分析、理解该家族如下的两个战略性决策：(1) 为克鲁特集团的资源进行绿色能源投资；(2) 决定创建一个拥有 23 亿欧元内部价值的家族控股公司。

案例最后有 10 个问题，为那些同在富有的家族的成员，以及从事家族企业咨询工作的顾问们提供一个总结和思考机会。

克鲁特家族

克鲁特家族是比利时最富有的家族之一，估计净值约 40 亿欧元。

克鲁特家族最早可以追溯到 15 世纪初，位于比利时现在

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的佛兰芒－布拉班特省（Flemish Brabant）。然而，该家族真正开始创办企业起始于1901年12月14日在佛兰芒－布拉班特省的Lembeek地区出生的弗朗茨·克鲁特（François Jean Baptist Marie Colruyt，简称Franz Colruyt）。

弗朗茨·克鲁特是一个拥有11个孩子的大家庭里的第2个儿子。他的父亲约瑟·克鲁特（Joseph Colruyt）是一个面包师，在市中心经营着一家小面包店（弗朗茨后来也加入其中）。1928年，弗朗茨关闭了面包店，与他的兄弟亨利（Henri Colruyt）和朱尔斯（Jules Colruyt）一起创办了自己的公司，最终演变成了我们今天所知道的克鲁特集团。

弗朗茨·克鲁特1958年在佛兰芒－布拉班特省的哈勒区去世，享年57岁。同一年，公司的领导权转交给了他的儿子乔·克鲁特（Jo Colruyt，1928—1994）。乔与他的兄弟们共同领导公司35年之后，于1994年逝世，享年66岁。随后公司由乔的儿子杰夫·克鲁特（Jef Colruyt，生于1958年10月18日哈勒区）继任，他至今仍是克鲁特集团的首席执行官。

克鲁特家族如今有100多名成员，该家族在弗拉芒－布拉班特省有着强大的影响力。2012年，家族的不同分支将各自的财务利益集中到了一个名为“Korys”的控股公司中。在创立之时，Korys控股公司的内在价值为23亿欧元。创建Korys

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

后，该家族对克鲁特集团通过大量投资基金和合作伙伴的松散控制似乎得到了强化。虽然 Korys 公司的透明度很低，但关于其治理的条例却十分清楚。即，只有弗朗茨和他的兄弟亨利的后代才有资格担任 Korys 的董事。

克鲁特集团

简而言之，弗朗茨·克鲁特在 1928 年创立了克鲁特家族的业务。然而，他正式成立“弗朗茨·克鲁特公司”（Establishments Franz Colruyt）是在 1950 年，注册资金为 12.5 万欧元。在 1928 年至 1950 年间，弗朗茨积极从事批发商业，销售殖民地货品，如香料和咖啡。第二次世界大战后，业务扩大到了布鲁塞尔及其周边地区。弗朗茨决定在批发产品中加入瓶装酒和烘焙咖啡豆。

在 20 世纪 50 年代，克鲁特公司开设了“Boni”特许经营店，由独立的店主经营，而产品都是从克鲁特公司采购的。到 1958 年弗朗茨去世时，克鲁特公司已经在为超过 800 家独立商店供货，并雇用了约 150 名员工。

1964 年，公司的管理层认为向小型独立店铺供货的成本太高。因此，克鲁特公司创建了“Cash&Carry”商店，店主可以用批发价购买产品。克鲁特在这个倡议基础上产生了为消费者提供“折扣价”的想法。提供最低的价格也意味着以最低的成本运行。所以，克鲁特开始了一个战略，即不懈地

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

专注于简单、真实性和效率。例如他们采取了横向的组织结构，其中管理层级数限于最低水平，并采用了计算机收银和自动库存供应系统。

1979 年，克鲁特公司首次面向市场融资。为了吸引财政资源，公司采取股票上市的形式。从那时起，公司在证券交易所的交易价格长期稳定增长，公司的股票也通常也被推荐为比利时家庭进行稳健投资的首选。

公司继续专注于简单，于是在 1987 年克鲁特成为第一个在比利时引进“完全扫描式收银”机制的零售商。这种技术进步允许了库存供应、库存管理和消费者订单得以进一步自动化。

早在 1990 年，克鲁特公司发起了一项名为“绿色阵线”（Green Line）的举措，让公司的董事和员工都可以参与环保行动。

在乔·克鲁特于 1994 年去世时，他的儿子杰夫接管了克鲁特公司。公司进一步扩大，增加了五个“Dreamland”商店，主要销售玩具。在 1990 年至 2010 年期间，克鲁特公司增加了更多品牌，如“Okay”（邻里商店）、“Collivery”（送货到家服务）、“Bio-Planet”（专注有机食品）、“DreamBaby”（婴儿服装和相关物品）以及“DATS 24”加油站。因此，公司逐渐成为一个多品牌公司。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1999 年，克鲁特公司决定在比利时哈勒区建造第一台风车型风力发电机。2006 年，公司又增设了第二台风车型风力发电机，并为公司配送中心安装了 8 000 平方英尺太阳能电池板。2010 年，比利时海岸风车公园“Northwind”开放营业，而克鲁特公司就是股东之一。这些举措使得克鲁特公司在 2011 年前达到了二氧化碳零排放。

2011 年，克鲁特集团学院（Colruyt Group Academy）成立，旨在为员工、消费者和合作伙伴提供培训活动。克鲁特集团将其收入的 5% 投资于员工的培训和发展中。管理人员每年会接受一到两个星期的培训课程。

2012 年，克鲁特集团共拥有以下分支：224 家 Colruyt 零售超市、80 家 Okay 商店、7 家 Bio-Planet、35 家 DreamLand、10 家 DreamBaby，以及 87 家 DATS 24 加油站。随后，高端超市“Cru”也被添加到了克鲁特集团的分支机构中。

到 2017 年年初，克鲁特集团共有近 3 万员工，集团市值为 70 亿欧元，市场份额约为 30%。从销售咖啡、香料等殖民地货物，到成为活跃在比利时、法国和卢森堡的大型多品牌零售公司，克鲁特集团只用了三代家族领导就做到了这一点。接下来，我们从家族财富理论的角度来关注该集团的两大战略性决策。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

家族财富理论应用于家族控股和绿色能源投资

在这里，我们应用家族财富理论的三个概念，来了解克鲁特家族做出的两个战略决策，即投资绿色能源和创建一个家族控股公司。

第一，克鲁特集团似乎在创造绿色能源方面投入了大量资金。除100%使用绿色能源运行公司——主要是由于太阳能电池板和风力发电厂——克鲁特集团还通过其子公司“Eoly”生产自己所用能源的25%。Eoly是集团的可再生能源生产商，每年可避免1.7万吨二氧化碳排放。Eloy的雄心是最终实现集团100%的能源需求。此外，克鲁特集团在“Parkwind”控股公司持有60%的权益。Parkwind作为前文提到的海岸风车公园的股东，积极参与了从开发到利用的各领域。而作为Parkwind的股东，克鲁特集团拥有多家风车公园的间接权益：Belwind（25%）、Northwind（18%）和即将开业的风车公园Nobelwind（25%）。

克鲁特集团为投资绿色能源提供了两个主要原因：

（1）减少对外部能源供应商的依赖；

（2）其商业核心价值的重点在于人、地球和利润之间的平衡，即企业社会责任领域的三重底线。

从家族财富理论的角度来看，我们将“家族的身份认同”——社会情感财富理论的一个维度——作为选择绿色能

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

源的决策指南。正如 Berrone 等人（2010）指出，家族的身份认同需要家族及其业务之间在身份认同层面的更深连接。从社会认同理论我们知道，一个人所认同的群体会影响他的个人身份认同。所以，如果你所在的团队表现不佳，这可能会反映在你的自我形象上。同样，当你所在的团队表现良好，并且你非常认同你的团队，那么你可能也会有良好的个人幸福感。

克鲁特家族和克鲁特集团之间的联系非常明确。确实，公司本来就使用了家族的姓氏。因此可以假设，一个以其姓氏自豪的家族也可能对该家族企业的声誉保持高标准的要求。即使这样做并不会带来直接、切实的经济利益。Berrone 等人（2010）充分证明了这一点，他们指出，家族企业即使在没有直接回报的情况下也会尽量减少对环境的污染。当克鲁特公司在 1999 年建造第一台风车时，“绿色环保”倡议还不是社会的“趋势话题”。

克鲁特家族对绿色能源的承诺似乎不是它唯一的社会参与举措。SI²，一个由杰夫的堂兄皮特·克鲁特（Piet Colruyt）创立和管理的公司就是证明。SI² 是“一家有影响力的投资基金会，其使命是通过对社会企业的可持续投资创造较高的社会影响力和公平的财务回报”（SI²，2017）。该基金会管理了 1 500 万欧元的资产，并投资于以下公司：Boobs-‘n-Burps

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（促进母乳喂养）、FitClass（在学校安装健身设备）、Spacehive（为弱势社区开发公共空间进行众筹）及 Cirkle（将有机食品和手工食品送到家）等。

第二，我们来看看克鲁特家族的控股公司，即 Korys。如前文所述，该公司的内在价值为 23 亿欧元，并管理着 15 亿欧元的资本。按照其治理条款的规定，只有约瑟（Joseph Colruyt）和亨利（Henri Colruyt）的后裔才能管理该控股公司。我们将根据家庭财富理论的两个元素，即“家族的控制力和影响力”以及“延续 – 自治谱”，来理性分析一下克鲁特创建 Korys 控股公司的决定。

正如社会情感财富理论所规定的，家族的控制力和影响力是指家族对其家族企业和家庭财富保持掌控的抱负和雄心。在创立 Korys 之前，克鲁特家族的财务利益处于一个相当宽松的秩序之中。而现在，一个包罗万象的“上层建筑”似乎为克鲁特家族的后代决策者们奠定了基础。

Korys 控股公司的主要目标是将克鲁特家族的利益挂在克鲁特集团的股票上。克鲁特家族拥有该集团将近 50% 的股份。此外，Korys 也是 RealDolmen 公司的股东，而 RealDolmen 是一家股票上市的 IT 公司（曾经是克鲁特集团的一部分），现在拥有 1 250 名员工。此外，在 Korys 工作的 15 名金融专家在公司的鼓励下通过投资股票、债务或直接参股公司，使家

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

族投资组合多样化。

根据社会情感财富的控制力和影响力的维度，我们可以认为该家族控股公司是克鲁特家族长期控制克鲁特集团的一个载体。克鲁特家族除了是集团的大股东，还控制着公司的关键职位：杰夫·克鲁特是首席执行官，而董事会的八个人中有四名都姓“克鲁特”，其中包括董事会秘书。

成立家族控股公司后，克鲁特家庭似乎已经在延续－自治谱（CAS）上采取了明确的立场。也就是说，该控股公司将家族的权力和经济利益捆绑在一起，从而导向了家庭财富的延续性一端。在约 100 名克鲁特家族成员中，有 60 名是活跃的股东。通过该控股公司，克鲁特家族的命运似乎是基于这样一个原则：我们一起可以实现更多。因此，克鲁特家族在用一个企业家的心态继续寻求着人、地球和利润之间的平衡。

总结

克鲁特家族是比利时市场上一个家喻户晓的名字。该家族用了三代人的时间，最终成为一个创造了 91 亿欧元收入的多品牌公司。克鲁特集团投资绿色能源，并通过创造一个内部价值 23 亿欧元的控股公司将家族的经济利益与集团联合起来。家庭财富理论——家族的身份认同、控制力与影响力，特别是延续－自治谱——为其投资绿色能源和创立家族控股

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

公司提供了额外的理由。

为家族成员和顾问准备的问题：

- 家族姓氏如何塑造家族成员的身份认同感？
- 家族成员是在努力争取家庭财富的延续还是自治？
- 家族成员是否讨论了家族财富的不同组成部分的声誉？
- 人、我们赖以生存的环境和利润是否是一个被用作制定投资决策的标准？
- 当前的领导层如何看待家庭财富的未来？
- 如果家族成员想自主控制自己的财富怎么办？
- 不同的家族分支的财务利益在多大程度上是一致的？
- 下一代领导者该如何影响企业在可持续发展方面的决策？
- 非家族成员是否有资格管理家族控股公司？
- 是否存在一个家庭平台，能让几代人共同讨论和制定决策？

结　论

究竟家族财富能不能被留在家族内部？其实，这并不是最为关键的问题。相反，我们应该问：我们传承财富的最终目的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

是什么？我们最终想实现什么？是为了我们自己？家人？当下和未来？为了下一代？或者从更广泛的意义上说，是为了我们赖以生存的社会和自然环境？无论家族对这些问题的回答是什么，我们认为最重要的目标是让家族成员感受到被爱、被欢迎和被照顾，不论是在家族内部还是在社会中，每个人都可以做自己，并且得到赞赏。

“我们有钱”，乍一看是一个非常舒适、愉快的状态。然而，对于那些希望实现家庭和睦的人，大量的财富带来的挑战多于舒适，而对有些人来说甚至可能是一种诅咒。这带来了我们的核心问题：“妈妈，我们为什么有钱？”是啊，为什么呢？更何况，“有钱”本身也可能是个负担。那些有责任感的富人不能只是低调地索取而什么也不做。“为什么”这个问题是对责任的诉求，对成长和自我发展的诉求，更多的在于自己。投资于这些积极的社会事务的家庭会把财富变成一种福祉，造福整个家族甚至全社会。要达到这个阶段需要投入大量的时间和精力，还需要一些作为人的谦卑感。

家庭和睦是一个永无止境的过程中的临时状态。不仅是因为它给每一代新人都提供了他们所需要面临的独特挑战，还在于社会和家庭本身，它们也是处在不断变化和发展的持续状态中。家族治理的过程不能是静态或线性的，它是动态的、循环的。因此，我们会说“家庭动态”而不是“家庭静态”。家族成员要永远互相沟通、倾听，扮演最适合自己的角色，让所有

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

人都满意，这才有助于家族和家族财富。为了让大家承担各自的角色，家族需要获得引导、辅导、培训和反馈方面的帮助，总之就是，家族需要人才管理。

以公开透明的方式，带着对他人的体恤和对自己的关心去沟通，让家庭成员彼此互补，发挥各自的才华，为了集体的利益，为了家族和家族财富，为了每个家族成员的幸福。这，就是家庭和睦的精髓。

很明显，家庭和睦不会而且也不能达到完美。人们只能尽全力地去追求它的实现。共同起步，持续探索，心里知道这一目标可能永远不会实现，但仍要每天坚持学习和进步，在追求目标的过程中逐渐成长为一个更好的人。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

作者间互问互答

叶冉博士提问：您建议的本书的标题中，“我们为什么有钱”这个问题，为什么是向“妈妈”提出，而不是向“爸爸”提出？

阿兰教授回答：这是对佛兰芒文学中一本经典著作的改写：“Moeder，waarom leven wij?”（《妈妈，我们为什么活着?》）（Lode Zielens，1932）。这本书突破性地描述了在两次世界大战之间的大萧条时期，人们所经历的社会苦难。它在1934年被授予国家文学奖。之后，有一部电视剧（1993年）以及一首流行歌曲（2014年）都改编自该书。

裴蓉教授提问：您认为在西方，教育家族企业下一代、建立他们的金钱观和财富价值观最好的办法是什么？或者有哪些办法？能举一些例子吗？

阿兰教授回答：教育过程中的一个关键因素是创造一种特权和责任感，而不是权利。教育是穷人和富人的唯一出路。通过教育，孩子们可以发展他们的才华和能力，学习并拓宽他们

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的视野、了解他人的观点。拥有开放的心态和对他人观点的同情与包容是至关重要的。

富裕家庭的孩子不应该被宠坏，而应该被提醒关于金钱价值的基本原则。在这一点上，父母的言传身教是非常重要的：如果父母树立了一个颓废的生活方式的例子，那么就不要责怪孩子成为残暴的小皇帝。只要父母端正生活态度，与孩子讨论生活的真正价值观和目的，那么就算是奢华和舒适的生活，其实也无妨。觉知（Mindfulness）在这里可能是一个非常有用的工具。

家庭必须帮助孩子发展出属于他们自己的身份感，而不仅仅是作为这个重要家庭的儿子或女儿或继承人。否则，孩子们可能成为“富人诅咒”的受害者，从而失去身份认同感或明确的生活目的。

这里再次强调，透明的沟通平台和家庭内部关于责任的沟通是至关重要的。其宗旨必须是，孩子们不是，也不会成为家庭财富的主人（这将给他们创造出应得权利感）。反之，他们只不过是下一个保护和管理财富的管家，为家族后代和社会谋福利。这种解读为他们提供了特权（作为管家的他们也能从财富中受益），同时也赋予了他们对后代和社会的责任感。

叶冉博士提问：考虑到全球化的现状以及来自新兴市场

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

/经济体的威胁，您认为欧洲家族企业面临的最大挑战是什么？

阿兰教授回答：最大的挑战在于是否能够将业务的控制权从日常管理中分离出来。可以教育孩子成为负责任的股东，并帮他们培养出能保持长久财富和财富跨代连续性的长远观点（参见问题2中的“管家”视角），哪怕他们可能不一定具备首席执行官、首席财务官、首席运营官或首席技术官的能力。

在业务层面的挑战是，如何、何时以及为什么应该建立高质量的外部管理。在战略层面上，为了成为负责任的股东，孩子们面临的挑战是寻求合格的外部咨询，以便对企业的长期战略和家庭财富做出明智的决定。

裴蓉教授提问：您为什么说“沟通”比任何其他方法在解决家族企业中的冲突问题时更为关键？您能再解释一下吗？

阿兰教授回答：因为只有通过沟通，带有积极倾听和体恤心的真正透明的沟通，才能知晓和理解其他家庭成员的观点、看法、忧虑、关注点、恐惧、感受和情绪。如果你不知道他人重视什么，不真正地理解对方，你永远都是从你自己的角度看待事情，冲突可能会成为抢夺阵地般的无意义争端。

忒斯博士提问：您这些年的生活和工作使您有机会游走于

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

中国和比利时之间。就您的观察，您认为中国的家族企业与比利时的家族企业的主要区别是什么？

叶冉博士回答：基于历史、文化、商业环境等原因，中国的家族企业确实有很多特点。就这一方面，有很多中国国内的学者，已经做了大量的研究。仅就我个人很有限的观察，我觉得与本书主题相关的特点，主要有以下几点：

（1）家族成员之间关系更紧密，信任度更高。虽然近些年来不断有学者发表研究成果，称中国的新一代年轻人中个人主义价值观和行为模式日趋兴盛，但中国社会文化的传统仍然是集体主义观念占优势地位。当我们在家族企业这个情境里谈到集体主义的时候，会引入一个“集体内”（in-group）和“集体外”（out-of-the group）的概念。在中国的家族企业中，家族成员之间（in-group）有很高的信任度，而对“集体外”的一般人，信任的反差可以很巨大。而比利时的家族企业中，我的观察是“专业化”（professionalism）是评价一个人的能力以及是否可以信任的主要标准，至于这个人是否有家庭内部成员的身份，则并不那么重要。

（2）中国家族企业持续的时间还比较短，规模较小。公司的所有者比较注重让企业保持“小、快、灵”的特性，以应对激烈的市场竞争。一般在创建企业的早期，创业者也不会太注意，或者也没有时间和精力完善公司的各项治理机制和规章制度。在比利时，我总体的感觉是商业竞争的氛围远没有中国那

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

么激烈。要“按部就班”地做生意，哪怕丢了生意，也要从一开始就把事情做对（set the thing right）的理念，在比利时可能会被强调和施行得更多一些。

（3）中国家族企业现在存在的二代接班的问题，从法律角度讲，可能要比比利时的情况简单一些。由20世纪70年代末期开始逐步施行的独生子女政策使大部分的中国家庭只有一个孩子，所以在父母婚姻关系比较明晰简单的情况下，对企业或家族财产的继承的纠纷，处理起来会比较简单。相比之下，比利时应该有更庞大一些的家庭规模，和往往复杂得多的婚姻关系。所以，在比利时可能会更需要，也更强调企业家在生前就制定明确的遗产规划和财富分配的原则。

忒斯博士提问：未来十年，您认为中国家族企业会面临的最大的挑战是什么？

裴蓉教授回答：中国家族企业作为一种现代意义上的组织形态，应当从改革开放以来算起，也就三十多年的历史，从家族企业的生命周期来看，正好是一代人。所以，未来5～10年是中国家族企业面临传承的高峰时期。这个阶段，中国的家族企业遭遇了什么呢？归纳起来主要是三个挑战：

（1）一是传承，更新换代，权杖交接。这是家族企业的内

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

部因素。2011 年的调查[1]显示，中国家族企业主的平均年龄是 45.9 岁，而到了 2014 年的数据则显示平均年龄是 49.6 岁，50 岁以上的企业主占样本总量的 40%[2]，因而未来 10 年是传承正当时。

（2）二是全球经济下滑，中国的经济增长减速，这是环境因素。虽然中国经济仍然能够保持6%的增长速度，立于全球经济的潮头。但是，与中国家族企业一路走过来的历程相比，竞争变得更加白热化，人力成本变得更高而人才难求，利润却变薄甚至无利可图了。

（3）三是转型升级，无论是 4.0 工业革命，还是智能化制造，还是两化融合，这是创新驱动带来的产业自身的变革因素，这种变化以前所未有的速度、规模以及不可捉摸的方式影响着每个企业，甚至就是生存还是死亡的问题！

这三个因素交织在一起，给中国家族企业带来困扰和集体焦虑。就内部因素来讲，传承问题又附加了两个特殊因素：

一个是中国长期以来实行的独生子女政策。恰好轮到接班的基本上都是“80 后”“90 后”，未来 10 年就基本是“00 后”了。这个年龄段的家庭，正好是响应国家独生子女政策，通常

---

① 中国民（私）营经济研究会家族企业研究课题组．中国家族企业发展报告［M］．北京：中信出版社，2011：15.

② 中国民营经济研究会家族企业委员会．中国家族企业传承报告［M］．北京：中信出版社，2015：5.

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一个家庭只有一个孩子，也包括很多家庭只有一个女孩子。未来有一大批家族企业面临接班人没有选择余地，不管他们的独生子女有没有能力，也不管有没有意愿来接班。

另一个因素是这些独生子女们，往往受过良好的教育，其中很大一部分被送到海外的高等学府接受了西方文明的教育和熏陶，因此在世界观、价值观以及生活方式、为人处世的判断尺度等诸多方面都与他们的父母亲有较大差异，从而进一步放大了两代人之间内在的代沟。他们在发达国家看到的和通过学校教育所掌握的关于经济和企业的知识以及已经初步形成的对于企业经营管理的认知，与他的父辈所经营管理的企业以及这些企业所处的经营环境有相当大的距离。与他们的父辈相比，他们缺乏实践经验，没有丛林征战杀出一条血路的经历和体验，也没有对付潜规则的窍门。但他们的知识水平和信息拥有及信息消费能力都远远高于父辈，他们将会有更强烈的规则意识，对国际通用规则具有更高的认同度。一时之间很难说服对方，互不认同，沟通不畅，冲突不断。这是许多家族企业的掌门人和继承人都倍感痛苦和焦虑的现状，这两个因素无疑是加大了下一代接班的难度。

但是，危机虽然蕴含着挑战和危险，但同时也是难得的机会。家族企业的下一代恰逢接班之际，又面临新技术革命来敲门，这也是家族企业变革的契机。现在有不少家族企业的二代继承人，开始尝试从新兴产业或领域入手，加入诸如互联网金

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

融、物联网、智能制造等新技术或新的商业模式的探索当中，也有一些家族企业的二代们，从生活方式入手，寻找新的商机，来改变企业的经营领域。他们利用自己在海外学习的经历和见闻以及社会资本的优势，容易接受新事物、没有包袱没有负担的特点，用一种与父辈完全不同的方式进行一场属于他们这一代人所独有的看不见硝烟的战斗。这是一种新的搏杀，所不同的是换了战场。所有企业面临的外部环境和挑战都是一样的，但是作为家族企业，最宝贵的资源就是家族成员之间的紧密团结，相互支持。因此，家族成员的身份认同变得十分重要，通过耐心倾听，使代际沟通变得有情又有效，这是需要两代人共同修炼的家族功夫。

阿兰教授提问：中国家族企业的财产积累非常迅速，那么这样“速成”的、没有经过几代人积淀的财富观，有可能会带来哪些问题？

裴蓉教授回答：确实，现代意义上的中国家族企业历史比较短，但资产的增长很迅速，有人比喻为井喷式的增长，这与白手起家从零开始相比，这种说法也不为过。家族财富的概念，对于当代中国人来说，也是最近十几年才开始逐渐明朗起来的。没有经历过时间沉淀而形成的财富观念确实有许多不足或后遗症：

（1）整个社会还没有完全准备好，面对剧增的财富，缺乏

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

理性的判断。众所周知的原因，中国社会不仅经历了1949年以后的公有制的洗礼，更是经历了激荡三十多年的改革开放，整个社会对于财富的认知和判断处于五味杂陈的状态，社会还没有时间过滤、反思应该如何对待财富。一方面，传统社会中留存下来的“均贫富”思想，“不患寡，患不均”“小富即安”的社会心理仍然存在。长期受到儒家如“君子爱财，取之有道”、墨家如“兼相爱交相利”等的影响，对于财富的获取途径的底线规定是被社会高度认同的；另一方面，经历过有公有制洗礼的人们还没有完全从国富就等于民富、“为富不仁”的社会评价中回过神来，被压抑、被禁闭着的对于财富的欲望突然被从潘多拉的盒子里释放出来，人性受到严苛的拷问！加上贫富差距拉大，少数富豪炫富，时常刺痛大众神经，产生仇富心理。整个社会的这种状态，必然也影响到家族企业家群体——作为先富起来的阶层，影响他们对财富的自我判定和心态。

（2）资产积累速度过快，短期内获取的资产，在显性层面展现给人们的大多是金钱与物质，这很容易给人造成对财富的错觉，似乎财富就等同于金钱物质，除此之外没有其他内容了，从而滋生金钱拜物教之类的东西。

实际上，财富所囊括的内容是十分丰富的，比如，对艺术品、字画、古玩、邮票等的收藏，对兴趣方面的投入（如汽车、建筑、摄影、各种运动、音乐、舞蹈、书画等），还有家族社会责任方面（慈善、捐助、社会公益、环境保护等）的投入，这

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

些都是财富的很重要内涵。这一类财富更看重其精神价值和社会价值，而它的积累则伴随着价值观、知识、情趣、审美、个人体验等，它需要从社会文化以及个人阅历中吸收养分，精神的滋养需要时间。

再比如，用于家族战略计划方面的关注与投入严重不足，包括对于健康的管理计划，对于下一代的教育计划，对于家族成员的情感、认同、价值观、梦想或愿景、快乐与幸福感的满足等。这些都需要花费时间去不断沟通交流，不断反思，是另类的经营，正所谓润物细无声！不可否认的是，这些恰恰是家族的根基，是家族企业可持续发展的重要力量。

（3）资产能快速积累，但管理家族资产的知识和技术以及相关经验没有得到相应的积累，或者说两者之间的积累速度不匹配，家族资产管理方面会出现盲目投资的情况，说句大白话，就是乱花钱！不能有效利用积累下来的资产。面对经济下滑的形势，一方面担心财产的安全，另一方面又缺乏对于家族财产的合理规划。面对林林总总的理财产品和项目，无所适从。

（4）对于企业家的经营决策也会带来负面影响。一方面，作为创业成功的企业家，他们可能会受到以往“成功经验”的惯性作用，一味地秉承着过往的经验行事。在他们创业初期，市场环境比较混乱，政策法规也不是很健全，许多经营活动和手段还需要依靠人情办事，甚至还有“原罪”之说。但是现在获取财富、创造财富的环境和条件已经发生变化，如果执迷于

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

过去获取财富的经验，那么违规踩雷的事情就很容易发生。另一方面，由于财产积累非常快速，容易养成投机心理，对财富的预期过于急切，过分追求发展速度，盲目扩张，而不愿意为夯实企业基础而做那些需要时间打磨的事情。这种情况下是无法成就百年企业的。

总之，这一切需要时间。要给中国的家族企业和先富起来的人们更多一点耐心。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

参考文献

[1] Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. The Academy of Management Journal, 39, 123-148.

[2] Astrachan, J. H. (2010). Strategy in family business: Toward a multidimensional research agenda. Journal of Family Business Strategy, 1, 6-14.

[3] Astrachan, J. H., Klein, S. B., & Smyrnios, K. X. (2002). The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem. Family Business Review, 15, 45-58.

[4] Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (2002). Transformational and charismatic leadership: The road ahead. Oxford: Elsevier Science.

[5] Barbaix, R. & Verbeke, A. L. (2014). Kernbegrippen familiaal vermogensrecht. Antwerpen-Cambridge, Intersentia, 2014.

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

［6］ Baruch Busch，R. A. & Folger，J. P. （2005）. The Promise of Mediation. The Transformative Approach to Conflict，Jossey-Bass，revised edition.

［7］ Baron，R. A. （2008）. The role of affect in the entrepreneurial process. Academy of Management Review，33，328 –340.

［8］ Bass，B. M. （1985）. Leadership and performance beyond expectations. New York：Free Press.

［9］ Bass，B. M. （1996）. A new paradigm of leadership：An inquiry into transformational leadership. Alexandria，VA：U. S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.

［10］ Bass，B. M. （1997）. Does the transactional-transformational paradigm transcend organizational and national boundaries? American Psychologist，52，130 –139.

［11］ Bass，B. M.，& Avolio，B. J. （1990）. Developing TFL：1992 and beyond. Journal of European Industrial Training，14，21 –27.

［12］ Bass，B. M.，Avolio，B. J.，Jung，D. I.，& Berson，Y. （2003）. Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. Journal of Applied Psychology，88，207 –218.

［13］ Bazerman，M. H.，& Moore，D. A. （2013）. Judgment in managerial decision making. Hoboken，New Jersey：Wiley，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

eighth edition.

[14] Berrone, P., Cruz, C. C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. Family Business Review, 25, 258–279.

[15] Bertrand, M., & Schoar, A. (2006). The role of family in family firms. The Journal of Economic Perspectives, 20, 73–96.

[16] Besieux, T., Euwema, M. (sup.), Verbeke, A. L. (cosup.), Baillien, E. (cosup.) (2014). Transformational leadership and key performance indicators in retail banking: The role of team and organizational-level mediators. Unpublished doctoral thesis.

[17] Bloom, N., & Van Reenen, J. (2008). Why do management practices differ across firms and countries? The Journal of Economic Perspectives, 24, 203–224.

[18] Burlingame, D. F. (2004). Philanthropy in America: A comprehensive historical encyclopedia. Santa Barbara, CA: ABC–CLIO.

[19] Burns, J. M. (1978). Leadership. New York: Harper & Row.

[20] Caldwell, N. G. (2000). The emergence of museum brands. International Journal of Arts Management, 2, 28–34.

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

[21] Calnek, A., Drutt, M., Dennison, L., & Govan, M. (2007). The Guggenheim collection. NY: Guggenheim Museum.

[22] Cannella, A. A., Jones, C. D., & Withers, M. (2012). Family-versus lone-founder-controlled public corporations: Social identity theory and the board of directos. Academy of Management Journal, 45, 1 –52.

[23] Carney, M., Gedajlovic, E., & Strike, V. M. (2014). Dead money: Inheritance law and the longevity of family firms. Entrepreneurship Theory and Practice, 38, 1261 –1283.

[24] Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual of corporate performance. The Academy of Management Review, 4, 497 –505.

[25] Casman, H. (2014). La réforme du droit patrimonial de la famille telle qu'elle a été envisagée. Tijdschrift Estate Planning, 10, nr. 3 –4, 182 –204.

[26] Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Litz, R. (2003). A unified systems perspective of family firm performance: An extension and integration. Journal of Business Venturing, 18, 467 –472.

[27] Chrisman, J. J., Kellermanns, F. W., Chan, K. C., & Liano, K. (2009). Intellectual foundations of current research in family business: An identification and review of 25 influential arti-

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

cles. Family Business Review, 20, 1 – 18.

[28] Coleman, P. T., Deutsch, M., & Marcus, E. C. (2014). The handbook of conflict resolution: Theory and practice. Hoboken, New Jersey: Jossey-Bass.

[29] Comte-Sponville, A. (2012). Le sexe ni la mort. Trois essais sur l'amour et la sexualité. Paris: Albin Michel.

[30] Cruz, C. C., Gomez-Meija, L. R., & Becerra, M. (2010). Perceptions of benevolence and the design of agency contracts: CEO-TMT relationships in family firms. Academy of Management Journal, 53, 69 – 89.

[31] Dana, L. E., & Smyrnios, K. X. (2010). Family business best practices: Where from and where to? Journal of Family Business Strategy, 1, 40 – 53.

[32] Danes, S. M., Lee, J., Stafford, K, & Heck, R. K. (2008). The effects of ethnicity, families, and culture on entrepreneurial experience: An extension of sustainable family business theory. Journal of Developmental Entrepreneurship, 13, 229 – 268.

[33] Danes, S. M., Loy, J. T., & Stafford, K. (2008). Business planning practices of family-owned firms within a quality framework. Journal of Small Business Management, 46, 395 – 421.

[34] Damasio, A. (1994). Descartes' error: Emotion, reasoning and the human brain. London, UK: Penguin Books.

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

［35］ Damasio, A. （1999）. The Feeling of What Happens. Orlando: Harcourt.

［36］ Danes, S. M., Stafford, K., Haynes, G., & Amarapurkar, S. S. （2009）. Family capital of family firms: Bridging human, social, and financial capital. Family Business Review, 22, 199 – 215.

［37］ De Tijd （2014）. Luxleaks. Available at: http://www.tijd.be/dossier/luxleaks （accessed 12 November 2014）.

［38］ Debicki, B. J., Matherne III, C. F., Kellermanns, F. W., & Chrisman, J. J. （2009）. Family business research in the new millennium: An overview of the who, the where, the what, and the why. Family Business Review, 22, 151 – 166.

［39］ DeTienne, D. R., & Chirico, F. （2013）. Exit strategies in family firms: How socioemotional wealth drives the threshold for performance. Entrepreneurship Theory and Practice, 1297 – 1318.

［40］ Dyer, W. G., & Handler, G. （1994）. Entrepreneurship and family business: Exploring the connections. Entrepreneurship Theory and Practice, 19, 71 – 84.

［41］ Eagly, A. H., & Carli, L. L. （2003）. The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. The Leadership Quarterly, 14, 807 – 834.

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

［42］ Eddleston, K. A. （2008）. Commentary: The prequel to family firm culture and stewardship: The leadership perspective of the founder. Entrepreneurship Theory and Practice, 1055 – 1061.

［43］ FBNet Belgium （2008）. Het economisch belang van familiebedrijven in Belgium. Available at: http://www. familiebedrijf. be/sites/default/files/news/EcoBelangFamiliebedrijven_NL. pdf （accessed June 11 2014）.

［44］ Fischer, R. & Shapiro, D. （2005）. Beyond reason: Using emotions as you negotiate. New York: Viking.

［45］ Flören, R. （2015）. Het familiebedrijf, systeemdominantie en rolconflicten, in Het familiebedrijf en de nalatenschap. Erfenisvakdag Cahier 4, Antwerpen: Maklu, 21 – 30.

［46］ Forbath, W. E. （1985）. Ambiguities of free labor: Labor and the law in the Gilded Age. Wisconsin Law Review, 767, 798 – 799.

［47］ Forbes （2005）. The most influential businessmen. Available at: http://www. forbes. com/2005/07/28/cx_bizmanslide. html （accessed 11 November 2014）.

［48］ Fridson, M. S., & Alvarez, F. （2011）. Financial statement analysis: A practitioner's guide. Hoboken, New Jersey: Wiley.

［49］ Gates Foundation （2014）. Warren Buffett: Trustee.

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

Available at: http: //www. gatesfoundation. org/Who-We-Are/General-Information/Leadership/Executive-Leadership-Team/Warren-Buffett (accessed 14 November 2014) .

[50] Gigerenzer, G. (2007) . Gut feelings. The intelligence of the unconscious. New York: Viking.

[51] Goleman, D. (2006) . Social intelligence. The revolutionary new science of human relationships. New York: Bantam.

[52] Gomez-Meija, L. R. , Cruz, C. C. , Berrone, P. , & De Castro, J. (2011) . The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. The Academy of Management Annals, published online.

[53] Gomez-Mejia, M. R. , Haynes, K. , Nuñez-Nickel, Jacobson, K. J. , & Moyano-Fuentes, J. (2007) . Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. Administrative Science Quarterly, 52, 106 – 137.

[54] Gomez-Mejia, M. R. , Makri, M. , & Larraza-Kintana, M. (2010) . Diversification decisions in family-controlled firms. Journal of Management Studies, 47, 223 – 252.

[55] Grimm, R. T. (2002) . Notable American philanthropists: Biographies of giving and volunteering. Santa Barbara, CA: Greenwood.

[56] Grubman, J. , & Jaffe, D. (2010) . Client relation-

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

ships and family dynamics: Competencies and services necessary for truly integrated wealth management. The Journal of Wealth Management, 16 – 31.

[57] Guggenheim Partners. Overview of asset management. Available at: http://guggenheimpartners.com/ (accessed 11 November 2014).

[58] Habbershon, T. G., & Pistrui, J. (2002). Enterprising families domain: Family-influenced ownership groups in pursuit of transgenerational wealth. Family Business Review, 15, 223 – 237.

[59] Habbershon, T. G., Williams, M., & MacMillan, I. C. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. Journal of Business Venturing, 18, 451 – 465.

[60] Hall, A., Melin, L., & Nordqvist, M. (2001). Entrepreneurship as radical change in the family business: Exploring the role of cultural patterns. Family Business Review, 14, 193 – 208.

[61] Hao, L. (1996). Family structure, private transfers, and the economic well-being of families with children. Social Forces, 75, 269 – 292.

[62] Harvard Business School (2014). Retired: The family business in the world economy. Available at: http://www.exed.hbs.edu/assets/Pages/video.aspx? videoid = 48 (accessed 18 June

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2014）.

［63］ Heck, R. K., & Stafford, K. (2001). The vital institution of family business: Economic benefits hidden in plain sight. In McCann, G. K., and Upton, N. (Eds.), Destroying Myths and Creating Value in Family Business, Stetson University, Deland, FL, 9 - 17.

［64］ Heck, R. K., & Trent, E. S. (1999). The prevalence of family business from a household sample. Family Business Review, 12, 209 - 224.

［65］ Heck, R. K., Hoy, F., Poutziouris, P. Z., & Steier, L. P. (2008). Emerging paths of family entrepreneurship research. Journal of Small Business Management, 46, 317 - 330.

［66］ Henrich, J., Boyd, R., Bowles, S., Camerer, C., Fehr, E., Gintis, H., McElreath, R. (2001). In search of homo economicus: Behavioral experiments in 15 small-scale societies. The American Economic Review, 91, 73 - 78.

［67］ Hughes, J. E. (2012). Family wealth-keeping it in the family: How family members and their advisers preserve human, intellectual, and financial assets for generations. NY: Bloomberg Press.

［68］ IFB Research Foundation (2011). The UK Family Business Sector. Working to Grow the Economy, Oxford Economics,

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

November 2011.

[69] Jehn, K. A., Greer, L., Levine, S., & Szulanski, G. (2008). The effects of conflict types, dimensions, and emergent states on group outcomes. Group Decision and Negotiation, 17, 465－495.

[70] Kahneman, D. (2011). Thinking, fast and slow, London: Allen Lane

[71] Kamp, R., Kuijpers, M. & Kil, A. (2013). De gouden rugzak. Handboek voor vermogende families. Den Haag: Boom.

[72] Kirkbride, P. (2006). Developing transformational leaders: The full range leadership model in action. Industrial and Commercial Training, 38, 23－32.

[73] Landes, D. S. (2007). Dynasties. London: Penguin.

[74] Lawson-Johnston, P. (2006). Growing up Guggenheim: A personal history of a family enterprise. Delaware, USA: Intercollegiate Studies Institute.

[75] Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2009). Agency vs stewardship in public family firms: A social embeddedness reconciliation. Entrepreneurship Theory and Practice, 1169－1191.

[76] Lee, K. S., Lim, G. H., & Lim, W. S. (2003). Family business succession: Appropriation risk and choice of succes-

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

sor. Academy of Management Review, 28, 657 – 666.

[77] Lewis, M., Haviland-Jones, J. M., & Feldman Barrett, L. (2008). The handbook of emotions. NY: The Guilford Press.

[78] Lowenhaupt, C. A. (2008). Freedom from wealth and the contemporary global family: A new vision for family wealth management. The Journal of Wealth Management, 11, 1 – 10.

[79] Malhotra, D. & Bazerman, M. (2008). Negotiation genius. New York: Bantam Books, Harvard Business School.

[80] Mankiw, N. G. (2013). Defending the one percent. The Journal of Economic Perspectives, 27, 21 – 34.

[81] McConnell, C. R., Brue, S. L., & Flynn, S. M. (2011). Economics, 19th edition. NY: McGraw-Hill.

[82] McFarlin, D. B. (2008). Does family matter to corporate performance? Academy of Management Perspectives, 100 – 101.

[83] Menkel-Meadow, C., Kupfer Schneider, A. & Porter Love, I. (2006). Negotiation: Processes for problem solving. New York: Aspen Publishers

[84] Miller, D., Le Breton-Miller, I., & Scholnick, B. (2008). Stewardship vs stagnation: An empirical comparison of family and non-family businesses. Journal of Management Studies,

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

45, 51 – 78.

[85] Miller, D., Le Breton-Miller, I., Lester, R. H., & Cannella, A. A. (2007). Are family firms really superior performers? Journal of Corporate Finance, 13, 829 – 858.

[86] Mnookin, R. H., Peppet, S. R. & Tulumello, A. S. (2000). Beyond winning: Negotiating to create value in deals and disputes. Cambridge, MA-London: The Belknap Press of Harvard University Press.

[87] Molly, V., Laveren, E., & Deloof, M. (2010). Family business succession and its impact on financial structure and performance. Family Business Review, 23, 131 – 147.

[88] Morris, M. H., Williams, R. O., Allen, J. A., & Avila, R. A. (1997). Correlates of success in family business transitions. Journal of Business Venturing, 12, 385 – 401.

[89] Nicholson, N. (2008). Evolutionary psychology, organizational culture, and the family firm. Academy of Management Perspectives, 73 – 84.

[90] O'Brien, T. F. (1989). Rich beyond the dreams of Avarice: The Guggenheims in Chile. The Business History Review, 63, 122 – 159.

[91] Patagonia (2014). Press release: Patagonia invests in efficient textile processing company CO2 Nexus through $20 million and

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

change fund. Available at：http：//www. patagonia. com/pdf/en_ US/CO2Nexus_ Press_ Release. pdf（accessed 14 November 2014）.

[92] Patel，P. C.，& Cooper，D.（2012）. Structural power equality between family and non-family TMT members and the performance of family firms. Academy of Management Journal，3，1 – 52.

[93] Persky，J.（1995）. The ethology of homo economicus. The Journal of Economic Perspectives，9，221 – 231.

[94] Pieper，T. M.（2010）. Non solus：Toward a psychology of family business. Journal of Family Business Strategy，1，26 – 39.

[95] Piketty，T.（2014）. Capital in the twenty-first century. London，England：Belknap Press.

[96] Poza，E. J.（2013）. Family Business. Mason，USA：Cengage Learning.

[97] Poza，E. J.，& Messer，T.（2001）. Spousal leadership and continuity in the family firm. Family Business Review，14，25 – 36.

[98] Pullen，C.，& Wehner，K.（2007）. Health：The fifth dimension of family wealth. Journal of Financial Planning，20，52 – 57.

[99] Robbins，S. P.，& Judge，T. A.（2013）. Organizational

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

behavior. Essex, England: Pearson Education.

[100] Salvato, C., & Melin, L. (2008). Creating value across generations in family-controlled businesses: The role of family social capital. Family Business Review, 21, 259-276.

[101] Schulze, W. S., & Gedajlovic, E. R. (2010). Whither family business? Journal of Management Studies, 47, 191-204.

[102] Schumpeter, J. (1954). History of economic analysis. NY: Oxford University Press.

[103] Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for future research. Family Business Review, 17, 1-36.

[104] Sharma, P., Chrisman, J. J., & Gersick, K. E. (2012). 25 years of family business review: Reflections on the past and perspectives for the future. Family Business Review, 25, 5-15.

[105] Shell, G. R. (2001). Bargaining styles and negotiation: The Thomas-Kilman Conflict Mode Instrument in negotiation training, Negotiation Journal, 155-173.

[106] Skidelsky, R., & Skidelsky, E. (2013). How much is enough? Money and the good life. NY: Other Press.

[107] Sorenson, R. L. (2000). The contribution of leadership style and practices to family and business success. Family Busi-

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

ness Review, 13, 183 – 200.

[108] Stafford, K., Duncan, K. A., Danes, S. M., & Winter, M. (1999). A research model of sustainable family business. Family Business Review, 12, 197 – 208.

[109] Stewart, A. (2008). Who could best complement a team of family business researchers, scholars down the hall of in another building? Family Business Review, 21, 279 – 293.

[110] Stewart, A., & Miner, A. S. (2011). The prospects of family business in research universities. Journal of Family Business Strategy, 2, 3 – 14.

[111] Stone, D., Patton, B. & Heen, S. (2010). Difficult conversations. New York: Penguin Books, second edition.

[112] Strauss, E. (1994). Dictionary of European proverbs. London: Routledge.

[113] Tagiuri, R. & Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. Family Business Review, 9 (2), 99 – 208.

[114] Thomas, K. (1975). Conflict and conflict management. in M. Dunnette (ed.), The Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Chicago, Rand McNally, 1976.

[115] Thomas, J., Harden, A., & Newman, M. (2012). Synthesis: Combining results systematically and appropriately. In D. Gough, S. Oliver, & J. Thomas (eds.), An introduction to sys-

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

tematic reviews (pp. 179 – 226). London: SAGE Publications Ltd.

[116] Uhlaner, L. M. (2006). Business family as a team: Underlying force for sustained competitive advantage. In P. Z. Poutziouris, K. X. Smyrnios, & S. B. Klein (Eds.), Handbook of research on family business (pp. 125 – 144). Cheltenham, England: Edward Elgar.

[117] Unger, D., & Unger, I. (2009). The Guggenheims: A family history. NY: HarperCollins.

[118] Vallejo, M. C. (2008). Is the culture of family firms really different? A value-based model for its survival through generations. Journal of Business Ethics, 81, 261 – 279.

[119] Vallejo, M. C. (2009). Analytical model of leadership in family firms under transformational theoretical approach: An exploratory study. Family Business Review, 22, 136 – 150.

[120] Vallejo, M. C. (2011). A model to study the organizational culture of the family firm. Small Business Economics, 36, 47 – 64.

[121] Vanderbilt, A. T. (2012). Fortune's children: The fall of the house of Vanderbilt. NY: HarperCollins.

[122] Verbeke, A. (2002). De legitieme ontbloot of dood? Leve de echtgenoot. Ars Notariatus CXII, Deventer: Kluwer, tweede herziene uitgave.

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

[123] Verbeke, A. (2003). Belgisch erfrecht in kort bestek. Antwerpen: Intersentia.

[124] Verbeke, A. (2009). Mediation, faciliteren van onderhandelingen. in Reflectie op mediation. Antwerpen: Maklu, 27 – 46.

[125] Verbeke, A. L. (2011). Onderhandelen van contracten. in: Onderhandelen en bemiddelen van contracten. in: Knelpunten contractenrecht 8, Antwerpen-Cambridge: Intersentia, 1 – 32.

[126] Verbeke, A. L. (2012). Trusts in België. Liaisons dangereuses. Tijdschrift voor Privaatrecht, 693 – 704.

[127] Verbeke, A. L. (2012b). Het Vlaamse decreet overdracht familiebedrijven. Illustratie van een ontspoorde samenleving. Tijdschrift Estate Planning, 51 – 64.

[128] Verbeke, A. L., Nijs, A. & Verslype, N. (2013). Family governance: a comprehensive approach to the transfer of private wealth. in Private Client. London: Practical Law Company, 19 – 23.

[129] Verbeke, A. L. (2014). Bemiddelen voor het geschil: Family Governance. Tijdschrift voor Privaatrecht, nr. 3, 969 – 982.

[130] Verbeke, A. L. (2014b). Leer advocaten probleemoplossend onderhandelen. Tijdschrift Conflicthantering, nr. 5, 35 – 38.

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

[131] Verbeke, A. L. (2015). Erfenisruzies en procedures anticiperen door Family Governance. in Het familiebedrijf en de nalatenschap. Erfenisvakdag Cahier 4, Antwerpen: Maklu, 77 – 87.

[132] Gelijkaardige versies ook gepubliceerd in: Verbeke, A. L. (2014c). Erfrecht en mediation. in Een decennium nieuw erfrecht. Ars Notariatus 156, Deventer: Kluwer, 43 – 51.

[133] Verbeke, A. L. (2012c). Mediation van opvolging in familiebedrijven. in De ervaren mediator: kwaliteit, identiteit en ethos. Antwerpen: Maklu, 31 – 39.

[134] Ward, J. (2004). Perpetuating the Family Business. New York: Palgrave McMillan.

[135] Whitman, J. (2004). The two Western cultures of privacy: Dignity versus liberty. Yale Law Journal, 113, 1151 – 1221.

[136] Williams, R. & Preisser, V. (2003). Preparing Heirs. San Francisco: Robert D. Reed Publishers.

[137] Williams, R., & Preisser, V. (2010). Preparing heirs: Five steps to a successful transition of family wealth and values. Oregon, USA: Robert Deed Publishing.

[138] Yukl, G. (2010). Leadership in organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

[139] Zachary, R. K. (2011). The importance of the family system in family business. Journal of Family Business Management,

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1, 26 – 36.

[140] Zeitlin, M. (1974). Corporate ownership and control: The large corporation and the capitalist class. American Journal of Sociology, 79, 1073 – 1119.

[141] Zellweger, M., & Astrachan, J. H. (2008). On the emotional value of owning a firm. Family Business Review, 4, 347 – 363.

[142] Zellweger, M., Nason, R. S., & Nordqvist, M. (2011). From longevity of firms to transgenerational entrepreneurship of families: Introducing family entrepreneurial orientation. Family Business Review, 20, 1 – 20.

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

主要参与研究机构与合作单位介绍

鲁汶大学罗杰·蒂勒曼斯校长家庭财产法研究中心

Rector Roger Dillemans Family Property Law Institute KU Leuven



主任：阿兰·劳伦·韦伯克（Alain-Laurent Verbeke）教授

该家庭财产法研究中心致力于为家庭财产法、国家法和比较法提供高质量的研究，并为与之相关的教学内容做出贡献。家庭财产法包括关系和婚姻财产法、继承法、遗嘱和捐赠、信托和遗产等内容。该研究所还希望可以促进从一种更加人性化

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

和道德的方法来对法律进行研究："以法律法"（the law for the law）的态度应该尊重公平和人类价值观；法律仅仅是一个卑微的工具，绝不是一个目标。

罗杰·蒂勒曼斯（Roger Dillemans，1932— ）是鲁汶大学法学系名誉全职教授。自 1985 年起至 1995 年，他担任了十年的鲁汶大学校长，以及七年法学院的院长。该研究中心是为纪念和致敬蒂勒曼斯校长而命名。

罗杰·蒂勒曼斯将科学、实践、人性和团结之间的共生关系人格化。他以自己为例，向大家展示了一个睿智的法律头脑不应该被用于自身利益，而应是永远为社会服务。他教导律师们必须为他们的社区服务，促进人们交往中的和谐，并帮助解决冲突，且需尊重所有群体的利益和感受。

https：//www. law. kuleuven. be/fvr/en

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

比利时鲁汶联合管理中心

The Leuven Center for Collaborative Management



主任：马丁·乌尔玛（Martin C. Euwema）教授

联席主任：阿兰·劳伦·韦伯克（Alain-Laurent Verbeke）教授

比利时鲁汶联合管理中心简称 LCM，是比利时鲁汶大学的一个研究和实践专业中心。它主要涉及法律和组织心理学这两个领域。LCM 的使命是在领导力、谈判和冲突解决领域的理论与实践间架起桥梁。LCM 基于三大支柱：研究（例如参与了新欧洲工业关系研究团队）、教育（例如跨学科的谈判课程）和咨询（例如比利时德勤的研讨会）。

2009 年中心由亚兰阿兰·劳伦·韦伯克教授和马丁·乌尔玛教授共同创办并主持，由忒斯·博祖（Tijs Besieux）博士负责运营。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

LCM 依托国际上广泛的大学和机构网络，促进最新的理论和实践发展，在为理论研究提供支持的前提下，也为客户的成长提供咨询和建议。

https：//ppw. kuleuven. be/home/english/research/wopp/leuven-center-for-collaborative-management

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

比利时鲁汶大学组织心理学与专业学习研究中心

Occupational & Organisational Psychology and Professional Learning



主任：马丁·乌尔玛（Martin C. Euwema）教授

简称O2L研究中心，是比利时鲁汶大学下属的研究单位。O2L研究中心融合了来自心理学科研领域和教育学科研领域的两大专业学术研究团队。O2L研究中心有包括教授、博士后和博士生在内的超过60名研究人员。该中心承载着三个使命：研究、教育和咨询。

在科研方面，O2L研究中心的课题涉及领导力、工作设计、工作倦怠、团队动力学、团队学习、就业力、追随力和冲突管理等多个领域。O2L协调并参与了一些大型国内和国际研究计划，每年发表数百份作品。

在教育方面，O2L研究人员负责教授鲁汶大学的心理学和教育学两个学科的本科生和硕士生课程。课程主要有：组织心理学、群体动力学、人事心理学、伦理学、组织决策与变革，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

等等。

在商业咨询方面，O2L 通过研讨会、讲习班和辅导项目将相关理论和实践良好地结合起来。

https：//ppw. kuleuven. be/o2l

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

北京理工大学中外家族企业联合研究中心

Joint Research Center for Sino-foreign Family Business, Beijing Institute of Technology, JRCFB-BIT



主任：裴蓉教授

联席主任：王勇教授

北京理工大学中外家族企业联合研究中心，经北京理工大学校长办公会审定批准，成立于2012年，属于校级联合研究机构。它的前身（成立于2008年），由北京理工大学管理与经济学院裴蓉教授与英国胡佛汉顿大学胡佛汉顿商学院王勇（Yong Wang）教授共同创办，隶属于管理与经济学院。联合研究中心以国际团队合作研究的方式运行。

中心旨在就创业与家族企业研究领域建立中国与国际交流的平台和沟通的管道，整合北京理工大学的资源和特色优势，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

借助于国际研究平台，直接进入研究主流，构建学术界、企业界和政府机构之间的综合性跨界研究平台，坚持学以致用，探寻理论、实践与政策衔接的新型模式，并发挥重要作用，争取在国际化进程中成为具有重要影响力的学术机构。

中心依托管理与经济学院，以开放的姿态、灵活的合作模式构建国际合作研究团队。目前主要合作研究团队有 20 多名成员，其中有半数来自各国大学的受聘兼职教授及合作研究员。来自英国、美国、比利时、德国、丹麦、意大利、新加坡、澳大利亚、塞浦路斯、加拿大、日本等国的大学教授和研究人员以不同的合作模式加入合作研究团队并开展学术活动，包括联合申请合作研究课题，联合发表合作研究论文，出版合作研究专著，联合培养学生，以及联合提供社会服务，取得了显著成果。《家族企业原理》作为合作出版的成果，是迄今为止国内第一本家族企业领域的专业教材。

在联合培养方面，在学校“十三五”规划提出打通本科与硕士、硕士与博士学术通道的基础上，中心为本科生和研究生提供多样化的交换与联合培养的平台与机会。中心每年都选派学生到这些合作大学进行交流；中心的学生以团队方式开展学术研究并配备海外合作导师；学生们都有机会参加国际会议，通过国际学术网络与世界各国学者进行学术交流。

中心一年一度举办国际学术会议或国际论坛，迄今为止已经连续举办 8 届。2010 年与国际家族企业学会（IFERA）联合

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

举办的国际会议，开启了国际家族企业学会（IFERA）创立以来的首次区域性论坛。

在社会服务方面，中心通过研讨会和工作坊等多种形式，向社会各界传播我们的学术研究成果；通过深入调查及案例研究，为企业提供咨询和顾问服务。通过与企业和政府机构以及其他机构的合作研究，为社会提供人才服务。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

联合研究中心主要研究方向

- 家族企业传承中的知识传递研究
- 家族企业的动态能力研究
- 家族企业的冲突研究
- 家族企业的社会责任研究
- 天生国际化家族企业研究
- 海外经历对家族企业国际化的影响
- 家族企业中非家族成员叛离行为研究
- 家族影响与非家族成员组织公民行为关系研究
- 家族氛围通过家族认同对家族企业非经营目标的影响
- 家族企业氛围通过心理所有权对员工组织公民行为的影响
- 电子商务对家族企业的影响
- 家族企业的女性研究
- 中国家族企业的阴阳研究
- 中国“去家族化”背景下家族对企业绩效的影响
- 中国家族企业的演变：政策的视角
- 中国历史上的家族企业：一项质性研究

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

http：//sme. bit. edu. cn/zw/kxyj/yjzxky/zwjzqylhyjzx/index. htm

http：//sme. bit. edu. cn/Home/enkxyj/enyjzx/FFB _ Center/index. htm

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

清华大学战略新兴产业研究中心

Center of Strategic Emerging Industries，Tsinghua University，CSEI－TU



主任：吴金希教授

战略新兴产业研究中心成立于2011年，是经过清华大学社会科学学院院务委员会批准的院级跨学科综合研究平台。

战略新兴产业的发展在全球范围内方兴未艾，已经成为我国“十二五”发展规划的中心内容之一，也成为我国未来产业发展和经济转型的战略重点。清华大学战略新兴产业研究中心旨在整合清华大学校内外优质学术资源，围绕着战略新兴产业的关键共性技术、产业发展前景预测、未来商业模式、产业投资分析、产业竞争优势和价值链分析、产业的社会影响等领域开展深入可持续的基础研究，并将研究成果用于人才培养和社

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

会服务。力争在不久的将来发展成为我国战略新兴产业研究领域的权威学术机构，在学术发展和人才培养方面发挥重要的引领和辐射作用。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

中心主要研究方向

- 战略新兴产业的宏观政策研究
- 产业聚集与地方战略新兴产业政策研究
- 产业链与产业安全研究
- 全球战略新兴产业链动态性分析
- 产业创新发展工程研究
- 关键共性技术成熟度及预测分析
- 突破式创新产业化的社会条件分析
- 战略新兴产业的社会影响研究
- 产业的市场前景与消费习惯研究
- 商业模式创新研究

http：//www. tsinghua. edu. cn/publish/ists/4391/2011/201104181505001882371OO/20110418150500188237100_ . html

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

比利时鲁汶大学公证法研究中心

Leuven Center for Notary Law

Directors Prof. Dr. Alain Laurent Verbeke &

Notary Frank Buyssens

鲁汶公证法研究中心为拥有法学硕士学位的学生提供了近40 年的公证法硕士课程，这是在比利时进入公证职业必修的资格课程。

公证人由国王任命，并具有在房地产合同，建立、合并和清算公司及基金会，以及在家庭财产法领域执行契约的法律垄断权（如婚姻合同、捐赠和遗嘱）。公证功能需要公正和中立。因此，公证人通常作为家族企业所有者值得信赖的顾问。

鲁汶公证法研究中心在家庭财产法、房地产法、公司法和税法这四个主要课程上将理论和实践融合到教学中，它还强调公证职能的伦理层面，即公证人应当作为一个中立和公正的专业人员。

https：//www. law. kuleuven. be/notariaat/nl

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

哈佛法学院的谈判项目

Program on Negotiation at Harvard Law School

Chair：Prof. Robert H. Mnookin，Samuel Williston Professor of Law Harvard Law School

PROGRAM ON NEGOTIATION
HARVARD LAW SCHOOL



自2007年以来，作为哈佛法学院客座教授，阿兰·劳伦·韦伯克教授与穆诺基（Mnookin）教授共同在哈佛法学院著名的冬季谈判研讨会上授课。到今天，阿兰教授已经服务该项目整整10年了。谈判项目（Program on Negotiation，简称PON）是一个各大学联盟，致力于从理论与实践上发展“谈判和争议解决”。作为一个由学者和专业人士组成的团体，成立于1983年的PON在世界谈判界中扮演着独特的角色。作为哈佛法学院的一个特别研究项目，PON包括来自哈佛大学、麻省理工学院和塔夫茨大学的教师、学生和工作人员。

PON致力于谈判理论和实践的发展，培养下一代谈判教师和学者，帮助学生成为更有效的谈判者。该目标是通过学术研究、研讨会、课程、会议、出版物和特殊活动共同实现的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

PON 将谈判作为一种艺术和科学。在不同的角度和专业领域（包括法律、商业、政府、心理学、经济学、人类学、艺术和教育学），PON 社区的成员为了寻求更好地了解谈判的知识而努力着。

http：//www. pon. harvard. edu

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

Greenille by Laga，德勤律师事务所私人客户部

Greenille by Laga，the Private Client Department of Laga MDP Deloitte

GREENILLE by Laga

高级合伙人：阿兰·劳伦·韦伯克（Alain-Laurent Verbeke）教授

Greenille by Laga 的使命是为高净值（high-net-worth）个人和家庭提供咨询和服务。财富包括许多维度，如家庭、商业、资产和爱好。作为一个整合的私人客户机构，Greenille by Laga 在所有维度之间建立桥梁，并确保财富在家族世代更替之际保持平衡。

家族企业咨询方面：为家庭和下一代提供透明的沟通，建立信任和尊重；在家庭企业和财富中定义角色和位置；在家庭动态过程中建立跨代和谐；起草家庭治理文件或家庭章程。

遗产和财富规划方面：将家庭的价值观和使命与法律文件和结构相结合，优化家庭财富的国际化和税收层面。

争议处理方面：通过谈判或诉讼，调解或仲裁家庭事务中的争端、伙伴关系问题、离婚和继承冲突。

http：//www. greenille. eu/en

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

深圳德盈华叶金融投资股份有限公司



深圳德盈华叶金融投资股份有限公司是一家国际化一站式互联网财富管理综合解决方案提供商，致力于成为客户的“朋友、顾问、管家”。公司及股东旗下拥有证监会和保监会等监管机构颁发的互联网基金、互联网保险经纪、资产管理等全方位的金融牌照，业务范围包括：理财规划、资产配置、公募基金、私募基金、家族信托、股权投资、保险经纪、私人银行服务等，全面满足从个人家庭到企业的一站式金融服务需求。此外，德盈华叶还积极投身于国民大众财商教育事业当中。对国内外家庭财富配置结构的分析研究和对现实生活中发生的大量真实案例的剖析表明，当下国内居民的家庭财富配置结构较为不合理、不科学，背后存在众多的风险隐患。因此，德盈华叶率先发起成立了国内首家财商教育学院——“广东省德盈岭南投资理财职业培训学院”，旨在用世界前沿的财商教育理念，提升国内老百姓和金融从业者的财商智慧，从而形成“科学合理、健康长久、分散综合”的资产配置观念，继而帮助大家实现“风险隔离、人生保障和财富传承”的幸福人生。